TED JOHNS

Relațiile Perfecte cu Clienții

TOT CEEA CE ÎȚI TREBUIE
PENTRU A REUȘI
DE PRIMA DATĂ

EDITURA
NAȚIONAL

Singurii clienți pe care merită într-adevăr să-i ai sunt clienții obișnuiți – aceia care revin și devin apoi clienți permanenți.

Oricine în firmă, de la patron până la muncitorul de rând are un rol de jucat în atragerea unui client, fie el intern sau extern și în transformarea lui într-un client satisfăcut, ale cărui comenzi reînnoite (se) vor constitui (în) baza succesului tău viitor.

Relațiile perfecte cu clienții oferă companiilor mari sau mici răspunsuri la câteva dintre cele mai importante întrebări legate de afacerile anilor '90.

Lucrarea cuprinde:

- De ce sunt importante relațiile perfecte cu clienții ?
- Cine sunt clienții tăi ?
- Cât de bine răspunzi nevoilor clienților tăi ?
- Motivarea oamenilor pentru o bună deservire a clienților
- Care sunt avantajele
- Chestionare de prognoză

Autorul TED JOHNS este conducător al The Prosper Consortium, o organizație de consultanță și instruire. El a conceput *The Professional Timekeeper*, un sistem de organizare al timpului pentru manageri.

Lei 12 500

CUVÂNT ÎNAINTE

Să începem cu începutul. Partenera mea, Wendy Ingram, a pregătit cea mai mare parte a manuscrisului pentru editură și a făcut un lucru impecabil, așa cum face ea întotdeauna, în ciuda termenelor foarte strânse.

Oamenii care m-au ajutat, contribuind cu idei și material pentru conținutul cărții mele sunt, din păcate, exact oamenii pe care nu-i pot numi din cauza legii calomniei. Aceștia sunt cei care mă lasă să aștept în fața unui ghișeu gol (în timp ce ei stau și bârfesc între ei), care aud telefonul sunând dar nu răspund (pentru că este ora de masă), care-mi notează greșit numele, care au nevoie de trei săptămâni să-mi răspundă la scrisori sau nu-mi răspund deloc. Ei sunt oamenii care nu zâmbesc niciodată și care consideră că un contact vizual este similar cu un viol; cei care fac promisiuni pe care nu intenționează niciodată să le respecte; cei care consideră că, dacă un client se plânge, ceva nu este în regulă - cu clientul; cei care îi fac pe clienți să suporte un comportament pe care nici ei înșiși nu l-ar tolera dacă li s-ar întâmpla lor.

Aș vrea să numesc pe unele din aceste persoane, dar editorul meu îmi spune că lucrul acesta l-ar face să dea faliment. Și, oricum, pe unii dintre ei nu-i pot numi pur și simplu pentru că nu au nume. Presupun că acest lucru se datorează faptului că nu-mi spun cine sunt, refuză să-mi spună cum se numesc atunci când îi întreb sau se ascund în spatele unor semnături indescifrabile.

Singurul lucru pe care îl pot face este să numesc unele organizații care au reușit să mi se fixeze în conștiință, iar acest lucru datorită extraordinarei atenții pe care o acordă clienților, putând fi considerate adevărate modele de urmat. Sau, pe de altă parte, pentru că încă nu cunosc înțelesul acestui termen și într-un trecut mai îndepărtat sau mai apropiat m-au făcut să sufăr din cauza ignoranței

lor. Organizațiile la care mă gândesc cuprind British Airways, Prudential Assurance, Grupul Currys/Dixons, Forte Hotels (în special filiala din Posthouse), Woolworths, Safeway, BT, Malaysian Airways, Tandy și Southern Water. Vă las pe voi să deduceți dacă aceste organizații au fost enumerate aici pentru că serviciile lor sunt excelente sau, dimpotrivă, de-a dreptul deplorabile.

DESPRE AUTOR

Ted Johns, doctorat, masterat în sociologie, licențiat în științe economice, FIPM, ACIS, MIMC, MIMGT.

În ultimii 26 de ani, Ted Johns a condus *THE PROSPER CONSORTIUM*, un grup de consultanți specializați în îmbunătățirea performanțelor manageriale. O perioadă a fost șeful catedrei de managementul resurselor umane din cadrul școlii de afaceri de la Universitatea Thames Valley, unde a răspuns de numeroase programe post-universitare în domeniul managementului resurselor umane. Începând cu 1983, Ted Johns s-a concentrat exclusiv pe activitatea de consultanță.

Ted Johns a scris cinci cărți, inclusiv ***Organizarea perfectă a timpului,*** și timp de 11 ani a ocupat poziția de director administrativ al revistei *Sundridge Park Management*. Printre clienții cărora le-a oferit consultanță sau pregătire se numără SmithKline Beecham Consumer Brands, Philips Electronic, Pearl Electronics, Pearl Assurance, Unilever, British Aerospace, Crucea Roșie Britanică și General Electric Company (GEC). În afară de programele pe care le-a desfășurat în Marea Britanie, Ted Johns a conceput și a condus programe de pregătire în Europa Continentală și în Orientul îndepărtat. Este președinte al comisiilor de examinare din trei organisme profesionale. A susținut seminarii la universitățile din Bradford, Kent, Sussex și Reading; în seria titlurilor sale poate fi inclus și acela de membru cu drepturi depline al institutului de consultanți în management.

Ted Johns este foarte solicitat ca invitat important la foarte multe conferințe, reuniuni și seminarii pe probleme legate de managementul timpului, calitate și grija

față de client, conducere transformațională și inovare creativă.

După ce veți fi citit această carte, veți avea nevoie de o pregătire specifică de primă clasă pentru a vă putea ajuta organizația să aplice ideile, tehnicile și deprinderile prezentate în această carte în lumea reală populată de clienții noștri.

CUPRINS

Introducere

1. De ce sunt importante relațiile perfecte cu clienții ? 13

2. Ce este o „bună" deservire a clientului ? 37

3. Cine sunt clienții tăi ? 65

4. Cât de bine satisfaci nevoile clienților tăi ? 91

5. Cum poți motiva oamenii să ofere clienților servicii de calitate ? 118

6. Obținerea unui avantaj competițional de durată prin serviciile oferite clienților ... 146

7. Pregătirea în spiritul mentalității serviciilor pentru clienți 173

8. De ce trebuie să promovăm relațiile perfecte cu clienții ? 196

Anexa A Chestionar pentru analizarea calității serviciilor față de clienți 200

Anexa B Rezumat pentru deservirea clienților 202

Dedicație

Lui Wendy:
care știe cum să facă un client să fie încântat

și pentru

Toate acele organizații care greșesc, nu doar odată, ci zi după zi, bălăcindu-se în ignoranța lor în domeniul deservirii clienților precum porcii în mocirlă.

INTRODUCERE

„Relațiile perfecte cu clienții" devine deja o frază ușor demodată și va avea, în cele din urmă, aceeași soartă ca și altele de același gen, cum ar fi „înfrumusețarea muncii" și „relații umane", respectiv căderea în uitare. Ce nu va cădea în uitare, totuși, este nevoia de satisfacere a clienților. Ca și cursa către îmbunătățirea calității, mulțumirea clientului este o odisee fără sfârșit, făcând promisiuni pentru obținerea unui avantaj competițional de durată.

Ideea că *toate* organizațiile au clienți a apărut de curând într-o lume ignorantă și indiferentă. Unii trebuie să recunoască, totuși, că acest concept de client li se aplică lor; alții consideră că da, dar au mers într-o direcție alarmant de greșită specificând cine ar putea să le fie „clienții"; alții au îmbrățișat noțiunea de relație perfectă cu clientul, dar nu prea au mai făcut și altceva în plus; alții își dau silința și fac tot posibilul, dar nu pentru a-*i* asculta, ci pentru a *le* vorbi. Deci, în timp ce unele organizații procedează așa, altele au multe de învățat. Această carte li se adresează celor din urmă.

Din fericire, expresia de „relație perfectă cu clientul" este foarte bine definită - măcar ca o sursă de bani, dacă nu și ca altceva - de către deschizători de drumuri. Putem beneficia, de asemenea, și de existența unor standarde de calitate impresionante care au fost obținute de unele firme, cum ar fi Rank-Xerox, Kwik-Fit și chiar BT. Deoarece pretențiile clienților sunt din ce în ce mai mari, resimțim și mai puternic impactul experiențelor negative de care ne lovim zilnic, fie ca simpli clienți ocazionali, fie în calitate de clienți fideli, să spunem, ai unor companii de asigurări, hoteluri, transporturi (în toate formele, dar în special Căile Ferate Britanice), ai sistemului sanitar național și ai administrațiilor locale. Aici putem vedea, într-adevăr,

exemple de organizații care consideră că și-au îndeplinit obligațiile legate de relațiile perfecte cu clienții, dacă au răspuns la telefon după trei apeluri. Se pare că nimeni nu s-a gândit că noi, clienții, am putea dori ca persoana care răspunde la telefon să fie prietenoasă, să ofere sprijin și informații.

Prin urmare, **Relațiile perfecte cu clienții** se adresează în principal organizațiilor, șefilor de la nivel superior, directorilor executivi și personalului care se află în prima linie de relații cu clienții, care de-abia acum au început să se transforme în automate care să se gândească doar la clienți. Ea prezintă câteva aspecte nu foarte evidente, dar semnificative, referitoare la importanța clientului, la necesitatea de a defini „clientul" într-un mod care să ne permită să ne concentrăm eforturile asupra satisfacerii celor care ne pot ajuta să supraviețuim, asupra a ceea ce vor clienții să facem, indiferent de domeniul afacerii noastre, indiferent de produsul pe care îl realizăm, indiferent de serviciile pe care le oferim. Modul în care putem răspunde așteptărilor clienților - în termeni strategici, tactici și operaționali - reprezintă tema ultimelor capitole.

Dacă ești salariat, atunci această carte este pentru tine, pentru că și tu ai niște clienți, fie în interiorul, fie în exteriorul organizației tale.

Dacă ai o afacere proprie, această carte este pentru tine, pentru că trebuie să te faci acceptat de clienții tăi pentru a rezista în afaceri.

Dacă ești șomer, această carte este pentru tine deoarece (presupunând că ești într-o căutare activă a unui loc de muncă) orice potențial patron este un potențial „client" care trebuie atras și reținut cât mai mult posibil.

În oricare dintre categorii te-ai afla, nu ai altceva de făcut decât să iei conceptele prezentate în această carte și să le aplici în realitate. Nu ai nimic de pierdut, ai totul de câștigat și nu poți da greș.

1

DE CE SUNT IMPORTANTE RELAȚIILE PERFECTE CU CLIENȚII ?

La prima vedere, pare o întrebare ridicolă. Dacă nu îți pasă de clienții tăi, cu siguranță vei da faliment. Dar nu se întâmplă așa întotdeauna.
Iată câteva excepții:

(1) **Poți concura cu o altă organizație căreia să nu-i pese nici de clienți chiar**. Deci, clienții tăi sunt obișnuiți cu același nivel scăzut al serviciilor oferite clienților. Dar, dacă unul dintre competitorii tăi își ridică brusc nivelul serviciilor oferite clienților și, prin urmare, cresc și pretențiile acestora, atunci ești în pericol.

(2) **Te poți baza pe alți factori de concurență, cum ar fi prețul**. Într-adevăr, poți considera (în mod greșit) că, dacă vei ridica nivelul serviciilor oferite clienților, vor crește și costurile și, implicit, vor crește și prețurile. Rezultând de aici o scădere a vânzărilor, te vei vedea forțat să crești și mai mult prețurile pentru a-ți menține rentabilitatea. Din acest motiv, consideri că, atât timp cât prețurile tale sunt la cel mai scăzut nivel posibil și afacerile îți merg de minune, nu vezi nici un motiv pentru care ai schimba ceva - chiar dacă marjele pe care le aplici și, prin urmare, profitul pe care îl obții sunt mai mici decât ar putea fi.

(3) **Nici nu ai nevoie să fii competitiv, pentru că deții un monopol**. Îți poți trata clienții cu indiferență, chiar cu dispreț, dar ei vor continua să vină la tine pentru că nu au unde să meargă în altă parte. Aceasta este poziția adoptată de cei de la serviciul asigurărilor sociale, de autoritățile locale și de unele servicii specializate (cum ar fi cel de personal sau de pregătire) din cadrul organizațiilor. Persoanele care lucrează în aceste servicii nici nu recunosc faptul că ar avea „clienți"

iar comportamentul lor este determinat de acest lucru.

(4) **Poți fi un un geniu solitar, care oferă produse sau servicii de mare necesitate și pe care nimeni altcineva nu le poate oferi.** Într-un fel, deții și tu un monopol și, prin urmare, îți permiți să fii arogant: îi lași pe clienți să aștepte, dându-le ceea ce consideri tu că este bun pentru ei și nu ceea ce au cerut ei, fiind selectiv chiar de la început în alegerea potențialilor clienți și în acordarea acelei priorități pe care ei o caută. Această poziție este adoptată în mod convențional, din când în când, de unele „genii" în domeniul calculatoarelor, de cei care se consideră adevărați „guru" în consultanță, de către regizorii de film și de televiziune și de așa-numiții „vrăjitori" ai finanțelor.

Dacă ai deschis această carte, dacă ai citit capitolul unu și ai constatat că tu (sau organizația ta) se încadrează în una din cele patru categorii prezentate mai sus, atunci s-ar putea să decizi să pui cartea în bibliotecă, fiind sigur că nu poți găsi nimic folositor în ea. Înainte de a face așa, totuși, mai ai puțină răbdare, mai citește o pagină-două și îți vei da seama că ai greși dacă ai face așa.

Cele patru scenarii prezentate mai sus sunt temporare, foarte periculoase și încurajează indiferența și inerția care duc, în cele din urmă, la colaps sau la declinul organizației. De ce ?

(1) **Dacă tu și toți competitorii tăi sunteți indiferenți față de clienți, ceea ce înseamnă, de fapt, că nu sunteți deloc la concurență, ce se întâmplă dacă, brusc, unul dintre ei încearcă să-și creeze un avantaj din reputația legată de serviciile oferite clienților de către competiție** (de exemplu, Kwik-Fit pe piața anvelopelor) ? Tu continui să te comporți ca mai înainte, vei fi depășit de concurentul tău mai

isteț și care începe să câștige tot mai mult din piață. Atât timp cât relațiile perfecte cu clienții vor constitui principala bază de concurență, acest proces poate continua până când vă veți preda amândoi. Dacă te gândești că acest lucru nu se va întâmpla niciodată pentru că și competitorii tăi sunt la fel de adormiți ca și tine, nu fii așa de sigur. Cineva, undeva, se va trezi, în cele din urmă și își va da seama că relațiile perfecte cu clientul poate aduce beneficii imense. Poate fi cineva care întâlnește o carte ca aceasta și începe să se gândească la posibilitățile de aplicare în practică, cineva care a aflat despre atitudinea pozitivă față de client sau cineva care „absoarbe", în facultate fiind, mesaje mesianice legate de relațiile perfecte cu clienții. Un lucru de care poți fi sigur, în această lume nesigură, este că, într-o zi, acest lucru se va întâmpla.

(2) **Concurența bazată doar pe preț pleacă de la premiza că, în luarea unor decizii de către un individ sau o instituție, factorul dominant, dacă nu chiar singurul, este costul.** Dar realitatea contrazice total această gândire. Toate sondajele referitoare la motivațiile clientului plasează prețul *după* alți factori importanți cum ar fi calitatea, valoarea, servicii amabile și disponibilitate rapidă. Evident, sunt și excepții, dar fără nici o importanță în majoritatea domeniilor de natură comercială (de exemplu, produse alimentare cu amănuntul). Companii care s-au bazat doar pe competitivitatea prețurilor nu au avut un succes răsunător atunci când au concurat cu cele care au combinat prețul cu alte caracteristici ale marketingului. Este la fel de evident că prețul este doar unul din elementele care determină luarea unei decizii în cazul unor achiziții importante. Cu siguranță, dacă alți factori sunt constanți, atunci un preț avantajos poate fi crucial în asigurarea afacerii - dar se întâmplă rar, chiar

Ierarhia elementelor legate de serviciile oferite clienților în rândul principalilor cumpărători (grup din Marea Britanie producător de produse alimentare)	
1. Disponibilitatea produsului	7. Preț
2. Cotare promptă	8. Vânzări
3. Reprezentanți	9. Poziția produsului
4. Tipul comenzii	10. Acuratețea facturilor
5. Sistemul de distribuție	11. Produse noi
6. Termenul de livrare	12. Publicitate

foarte rar, ca ceilalți factori să fie constanți atunci când prețul atinge cele mai mici niveluri. Pentru a ilustra acest lucru, iată un studiu recent referitor la factorii care determină luarea unei decizii de achiziție en-gros de către principalii cumpărători ai unui grup producător de bunuri alimentare din Marea Britanie.

(3) **Poți deține un monopol acum, dar o vei face mereu ?** Economia britanică este foarte bogată în exemple de organizații care s-au trezit dintr-o dată expuse unor condiții competiționale: „testarea pieței" în sectoare guvernamentale, aeroporturi, furnizarea de electricitate și altele. Astăzi, este ceva foarte obișnuit ca unele servicii interne să „concureze" cu altele externe, în special în domenii cum ar fi furnizarea, instruirea și facilitățile legate de transport.

Unii au fost pregătiți pentru schimbare, ori s-au adaptat foarte repede schimbării, alții nu au fost sau nici nu au reușit să se adapteze. Gradul de suferință a fost direct proporțional cu indiferența și inerția cu care unele organizații au tratat acest aspect al pieței deschise, dat fiind faptul că monopolul (sau semi-monopolul) este asociat, aproape în mod invariabil, cu costurile mari, prețurile mari, o mentalitate introspectivă și indiferență față de

lumea exterioară (în special față de „clienți"). Chiar dacă astăzi deții un monopol, o strategie foarte bună este, cu siguranță, aceea de a te comporta ca și cum nu ar fi așa pentru a pre-întâmpina antagonismul și pentru a întârzia apariția a ceea ce, pe bună dreptate, numești „ziua nefastă" în care te vei confrunta, în mod inevitabil, cu lumea reală. Acesta ar putea părea un sfat bun, dar nu a fost niciodată luat în considerare de unele organizații, în special de cele din domeniul transporturilor, care au crezut că pot învinge la nesfârșit concurența și că se pot întoarce liniștite, încă o dată, la siguranța confortabilă pe care le-o oferea statutul lor de unic-distribuitor.

(4) **OK, deci ești un geniu**. Îți poți permite să fii temperamental, ego-maniac, ciudat, agresiv, dominant - *dar numai atât timp cât este nevoie de geniul tău.* Și dacă ești prea dezagreabil, clienții tăi vor căuta în altă parte pe altcineva mai amabil. Așadar, aroganța poartă în ea sămânța autodistrugerii. În plus, faptul de a fi o persoană dificilă constituie o armă cu două tăișuri, pentru că și clienții tăi pot deveni mai dificili: unele lucruri se întâmplă mai greu, clienții sunt, în mod curios, aproape indisponibili, facturile sunt contestate. Fiind o persoană dificilă sfârșești prin a-ți face propria viață dificilă, și ce ai de câștigat din asta ?

RELAȚIILE PERFECTE CU CLIENTUL SUNT IMPORTANTE PENTRU TOȚI

Până acum am susținut că oricine ai fi, orice ai face, relațiile perfecte cu clientul reprezintă o componentă vitală a succesului tău, a eficienței și a bunăstării viitoare. Așa că, să continuăm și cu alte aspecte importante.

1. **Oricine are „clienți".** Unele persoane consideră că grija față de client nu intră în domeniul lor de interes

pentru că nu au clienți - și probabil că nu au, dacă termenul de „client" este folosit în accepțiunea demodată, restrictivă și tradițională a cuvântului. Totuși, dacă extindem definiția cuvântului „client" pentru a cuprinde persoanele pentru care prestezi un serviciu, fie în interiorul, fie în exteriorul organizației tale, atunci conceptul devine mult mai clar. Folosind această abordare, persoanele din departamentul alăturat sunt „clienții" tăi, la fel cum sunt (dacă lucrezi într-un serviciu intern) și șefii de linie care vin la tine să-ți ceară sprijin sau un sfat, sau conducătorii de proiect cărora le asiguri anumite informații. Este foarte bine-venit să-ți consideri și șeful client, mai ales dacă se plânge de calitatea serviciilor pe care i le oferi.

2. **Grija pentru client nu este suficientă**. Multe persoane și organizații din ziua de astăzi consideră grija față de clienți drept ceva ca de la sine înțeles. Cu alte cuvinte, deservirea clienților este necesară dar nu suficientă pentru supraviețuirea într-un mediu competițional: Pentru a supraviețui, trebuie să fii atent la clienții tăi, dar acest lucru nu-ți va oferi un avantaj sigur față de competitorii tăi, mai ales că metodele aplicate în deservirea clienților pot fi ușor imitate. Dacă o anumită companie (Kwik-Fit, de exemplu) introduce o linie telefonică fierbinte direct la directorul executiv astfel încât reclamațiile (și complimentele) să poată ajunge imediat la vârf, atunci și alte companii, din același domeniu de activitate, pot face imediat același lucru. Acțiunea de a citi această carte, sau de a acționa conform ei, nu-ți va garanta prosperitatea ta și a afacerii tale pentru că mai sunt și alte aspecte care contează la fel de mult:

- *Chiar dacă deservirea clienților tăi este impe-*

cabilă, tot trebuie să oferi produse sau servicii de care lumea are nevoie sau pe care le dorește.
- *La rândul lor, clienții trebuie să fie pregătiți să plătească pentru produsul sau serviciul pe care îl oferi.* Deși prețul este doar unul din multiplele elemente care contribuie la decizia unui client, este foarte posibil ca prețul pe care îl ceri să fie prohibitiv și atunci să pierzi clienți. Acest lucru este cu atât mai descurajator cu cât nu ești tu acela care fixează prețul.
- *În timp ce excelența în deservirea clienților era cândva o strategie ofensivă relevantă pentru cucerirea a noi fracțiuni de piață, astăzi devine, din ce în ce mai mult, o necesitate defensivă.*

Câteva exemple ajutătoare: cum să procedezi și cum să nu procedezi

1. *General Motors și Nissan.* General Motors avea probleme cu un furnizor de scaune de mașină a căror calitate era în general necorespunzătoare. Într-o zi, doi dintre directorii executivi de la GM au participat la o conferință la care un vorbitor de la Nissan s-a referit la excelența furnizorului lor de scaune. *Era aceeași firmă producătoare cu care GM avea probleme.*

Ambii „clienți" (GM și Nissan) îi dăduseră furnizorului specificațiile corespunzătoare, dar numai Nissan îi transmitea în mod regulat un raport detaliat asupra problemelor întâlnite.

Morala: performanțele pot fi îmbunătățite doar dacă clienții se plâng.

2. *Copiatoare Xerox.* La un moment dat, Xerox deținea întreaga piață de copiatoare. Dar, după cum scrie Joseph Juran, „Era un șarpe în acest paradis. Aparatele sale erau predispuse defectării și îți dădeai foarte repede seama de acest lucru după numărul persoanelor care veneau pentru

a le repara. Prin urmare, Xerox a înființat un departament de service. Acest lucru a rezolvat problema din punctul de vedere al companiei, dar nu și din cel al clienților".
Defecțiunile au continuat să apară, iar Xerox a trebuit să decidă dacă să refacă structura mașinilor pentru a elimina defecțiunile sau să-și mărească puterea departamentului de service. Au optat pentru ultima variantă, recrutând mai mult personal pentru service și obținând un profit mai mare din acest tip de servicii. Logic, acum nu mai aveau nici un interes să amelioreze calitatea copiatoarelor pentru că ar fi scăzut volumul de muncă (și implicit și profitul) din domeniul reparațiilor.

Simțind că există o breșă în acest aranjament atât de convenabil, competitorii (în special cei din Japonia și mai ales cei de la Canon) au scos pe piață copiatoare care nu se defectau. Și astfel, au cucerit această piață care până atunci era dominată de Xerox.

Deși contestați, anumite părți din Xerox mergeau foarte bine, în ciuda sistemului compartimentat, introspectiv și lipsit de perspectivă. Cu siguranță, fabrica producea copiatoare acceptabile, iar sectorul service asigura servicii prompte și eficiente de fiecare dată când ceva nu era în regulă. Singura problemă era că clienții externi nu erau mulțumiți și, până la urmă, aceștia au avut posibilitatea să elimine această nemulțumire, cumpărând din altă parte.

Morala: Deservirea clientului este **eficientă** dacă înseamnă îndreptarea lucrurilor care nu au mers așa cum trebuia; deservirea clienților este **operativă** dacă produsul este bun de prima dată. Sau să spunem altfel: cea mai bună deservire a clientului este aceea care nici nu este observată de client pentru că se realizează înainte ca produsul/serviciul să ajungă la client.

3. *Procter and Gamble.* Când P&G a introdus o linie telefonică directă pentru consumatori, au primit mii de telefoane în fiecare lună. Numai 20% se refereau la gustul pastei de dinți sau la strălucirea obținută prin folosirea pudrei de spălat. 80% din sesizări se refereau la aspecte colaterale: ambalaje, mânere, tipuri de tuburi, culori și prezentare.

În mod similar, un studiu suedez a ajuns la concluzia că doar 17% din problemele clienților erau legate de faptul că produsul sau serviciul respectiv funcționa sau nu așa cum se pretindea. În schimb, majoritatea problemelor reflectau nemulțumiri legate de ceea ce se considera a fi mai puțin important, respectiv livrarea sau ambalajul.

Morala: Majoritatea nemulțumirilor clienților nu vor fi direct legate de calitatea serviciului/produsului, ci de probleme colaterale. Calitatea dorită de client este întotdeauna mai mare decât calitatea produsului sau serviciului oferit. Atunci când analizează cât de bine un produs/serviciu răspunde nevoilor sale, clientul ține întotdeauna cont de:

- Eficiența produsului respectiv
- Consistență
- Durata livrării
- Acuratețea documentelor
- Amabiliatatea răspunsurilor telefonice
- Valoarea informațiilor date (de exemplu, instrucțiunile de folosire)
- Reputația furnizorului
- Atitudinea pozitivă a angajaților

Toate aceste elemente sunt importante, unele chiar vitale. Singura modalitate sigură de a afla este să privești, să asculți și să oferi condiții favorabile de

răspuns: Sondajele ajută, dar nu oferă adevărata înțelegere.

4. *Turismul în fosta URSS.* Această istorioară este spusă de un expert în marketing specializat în turism, care acorda consultanță unei stațiuni turistice referitor la modul în care ar putea atrage mai mulți turiști din vest. El a purtat o discuție îndelungată și ineficientă cu oficialitățile din domeniul turismului; fiecare sugestie pe care o făcea se lovea de obstacole și dificultăți. Dacă el spunea că bicicletele ar trebui închiriate tinerilor care se aflau în vacanță, rușii insistau că acest lucru nu este posibil „pentru că ar fi prea periculos".

La un moment dat, unul dintre sovietici a spus: „Vizitatorii Uniunii Sovietice trebuie să înțeleagă că ..."

Consultantul l-a întrerupt imediat: „Numai o clipă. Un turist nu are nevoie să înțeleagă nimic. El locuiește în Manchester sau în Manhattan și se hotărăște să-și ia o vacanță de două săptămâni. Alegerea nu este cu nimic diferită de cea a unei mașini sau a unui fel de mâncare."

Morala: Problemele fabricantului sau bucătarului nu sunt problemele consumatorului. Pe clienți nu-i interesează criza de personal, că a apărut o problemă la calculator, că a fost o pană de curent, că a fost grevă la metrou, că ai avut un control, că a trebuit să mănânci etc. Dacă pe client nu-l interesează aceste lucruri, nu te mai obosi să i le mai spui. Mai întâi se va plictisi, apoi se va înfuria. Exact ce îți trebuia.

5. *O firmă americană producătoare de covoare.* Unul din clienții europeni a venit cu propriul test pentru mochetele pe suport spongios, dar firma producătoare i-a spus clientului să nu se mai deranjeze cu testul propriu: „Am testat deja stabilitatea suportului, distribuția greutății moleculare, dimensiunea particulelor, procentajul de monomeri, forța de adeziune" și așa mai departe, „așa că obțineți tot ce poate fi mai bun

- calitate adevărată". Totuși, clientul a returnat produsele de trei ori, pretinzând că „produsul vostru nu trece testul scaunului rotativ". Ceea ce făcea clientul era să plaseze o greutate în jumătatea inferioară a unui scaun de birou și apoi îl rotea de 30.000 de ori pe o bucată de covor.

Mostra nu trecea testul dacă partea textilă se desprindea de suportul spongios. În cele din urmă, producătorul a fost convins să folosească el însuși acel test și i-a furnizat clientului un produs care suporta 80.000 de rotații înainte de a se desprinde.

Morala: Calitatea (și deservirea clientului) este ceea ce spune clientul că este și nu ceea credem noi sau ce arată testele noastre.

6. *Producătorii americani de mașini și piața japoneză.* Această poveste, cu o morală asemănătoare cu cea a producătorului de covoare prezentată mai sus, este preluată din *Mass Customization: The New Frontier In Business Competition*, de B. Joseph Pine II (Boston: Harvard University Press, 1993). Producătorii americani de mașini s-au plâns mult timp de faptul că piața japoneză este „impenetrabilă", argumentând că este imposibil să câștigi un fragment de piață important din cauza practicilor industriale și guvernamentale japoneze. Totuși, în 1992 a devenit evident faptul că, deși exista un oarecare adevăr în motivul invocat, la Detroit făcuse, de fapt, foarte puțin pentru a satisface cerințele potențialilor clienți japonezi. Pentru că japonezii circulă pe partea stângă, au volanul poziționat pe partea dreaptă. Companiile japoneze producătoare de automobile au produs întotdeauna mașini cu volanul pe partea dreaptă pentru piața internă și mașini cu volanul pe partea stângă pentru exportul în S.U.A. sau în alte țări cu același sens de circulație. Acest grad de flexibilitate era, evident, mult prea mare pentru cei din Detroit, care au insistat în a-i convinge pe japonezi să cumpere un produs care nu avea nici cele mai elementare caracteristici relevante pentru situația din Japonia.

Răspunzând întrebărilor pe această temă în timpul vizitei președintelui George Bush în Japonia, în 1992, când a fost însoțit și de unii din directorii executivi importanți ai firmelor producătoare de automobile, directorul executiv de la Ford a spus:

„Aveți o piață de 6,8 milioane bucăți în Japonia, cu un import total de 2,9%. Acest lucru spune ceva despre piața japoneză. Înseamnă că nu toți producătorii din lume sunt chiar așa de răi... Mașinile pe care le producem în America au volanul pe partea stângă. Dar este chiar atât de important ca volanul să fie pe partea dreaptă ? Mulți producători au posibilitatea de a face mașini cu volanul pe partea dreaptă, dar vedeți care este totalul importurilor în Japonia. Simpla poziționare a volanului pe partea dreaptă nu rezolvă totul".

Morala: Dacă necesitățile evidente ale clientului sunt ignorate, atunci necesitățile mai puțin evidente nu au nici o șansă de a fi luate în seamă.

7. *Producătorii americani de mașini și piața americană.* Când a apărut tendința de a produce mașini cu dimensiuni mai mici, în 1969, răspunsul producătorilor de autovehicule nu a fost acela de a fabrica mașini mici, ci mai degrabă să vândă mai agresiv orice produceau. În acel an, președintele de la General Motors a spus: „Niciodată, până acum, nu a fost atât de mare nevoie de agenți comerciali cât mai agresivi și de un management cât mai bun". Cinci ani mai târziu, când a devenit evident că americanii renunțau la mașinile mari americane, în favoarea celor mici, japoneze, răspunsul președintelui de la GM a fost același: „Trebuie să vindem dealerilor, iar ei trebuie să vândă clienților". B. Joseph Pine II a spus:

„Datoria vânzătorilor de automobile, ca și a tuturor

producătorilor în serie, nu este atât să înțeleagă ce dorește clientul, cât să vândă ceea ce fabricantul a produs deja ... vânzătorii ... i-au făcut pe eventualii cumpărători să uite modelele pe care le doreau și care nu se găseau expuse și să accepte modelele care erau expuse și pe care nu le-ar fi dorit. Un director general de vânzări dintr-o fabrică producătoare de autovehicule care s-a pensionat, a spus cu mândrie: „Dacă nu am realizat altceva cât am lucrat aici, am reușit măcar să elimin comenzile speciale !"

Morala: Tacticile de vânzare forțată folosite pentru vânzarea bunurilor (sau serviciilor) de o calitate mai puțin bună și care nu reprezintă ceea ce doresc clienții, vor face ca aceștia să fie dezamăgiți și neloiali. Oamenii vor tolera tacticile de vânzare forțată numai dacă își doresc, cu adevărat, produsul respectiv. Dacă ceea ce cumpără nu se dovedește a fi chiar ceea ce își doresc, atunci nemulțumirea lor față de produs sau de serviciu va fi amplificată și de tactica de vânzare. Observați diferența dintre producătorii de autovehicule americani și cei de la Toyota. Strategia de marketing asiduă folosită de Toyota a pus accentul pe varietate, adaptare la cerințele clienților și, paradoxal în contextul unei producții de serie, pe individualizare, pentru a satisface pretențiile din ce în ce mai mari ale clienților săi. Astăzi, Toyota asigură, în Japonia, livrarea în termen de cinci zile a unei mașini tip standard - și aceasta nu reprezintă deloc limita potențialului său.

8. *Liniile aeriene britanice.* În 1983, liniile aeriene britanice și-au intensificat sondajele de piață, încercând să stabilească exact ce anume îi determină pe pasageri să folosească o companie de transporturi aeriene și altă dată - folosirea repetată fiind un factor important al veniturilor liniei aeriene. Cu această ocazie, studiul a identificat un număr de caracteristici ale serviciului, importante pentru segmentele majore de pasageri:

- Pentru pasagerii relativ neexperimentați, cel mai important lucru îl constituia reducerea anxietății;
- Pentru turiști și cei care mergeau în vacanță, cele mai importante lucruri erau strălucirea, șampania și atmosfera veselă;
- Pentru călătorii, oamenii de afaceri pesimiști și cei experimentați care se aflau în interes de serviciu, necesitățile erau descrise ca „raționale" - sosire la timp, facilități de comunicare speciale pentru cazuri de întârzieri inevitabile și așa mai departe.

Deși studiul a fost destul de sofisticat, nu a reușit să evidențieze o caracteristică importantă pentru oamenii de afaceri. Pentru primăvara lui 1983, o altă companie aeriană britanică (British Midland) a inclus salam la micul dejun pentru zborurile interne care erau dimineața foarte devreme și foarte mulți oameni de afaceri au optat pentru această companie. *Valoarea adăugată era dată de introducerea salamului la micul dejun.* După câteva luni, AB a reacționat și a introdus curse de tip „navetă" și dominația sa a fost restabilită; dar British Midland și-a păstrat reputația bine-meritată de inovator agresiv și plin de imaginație.

Morala: Studiul de piață are, totuși, o valoare limitată pentru a te ajuta să îmbunătățești deservirea clienților pentru că poate oferi răspunsuri doar la întrebările pe care le puneți, iar clienții pot vorbi doar despre nevoile pe care știu că le au. Dar clienții nu pot vorbi despre nevoile pe care nici ei nu știu că le au - până în momentul în care la oferiți ceva care să activeze o dorință până atunci necunoscută, o dorință care, din acel moment, devine indispensabilă și pentru a cărei satisfacere trebuie să lupte și competitorii tăi.

9. *The Tennant Company (producător american de echipament de întreținere).* În cartea sa *„Cum poți*

prospera în haos" (Londra: Macmillan,1988), Tom Peters descrie ce s-a întâmplat atunci când Doug Hoelscher, vice-președinte la Tennant, a telefonat președintelui unuia din cei mai mari furnizori ai săi. „Mi-a fost foarte teamă" să-l sun pe președinte pentru a-i vorbi despre „ce ar putea constitui" unele probleme de calitate ale produsului său pe care „s-ar putea" să nu le cunoască. Răspunsul său a fost: „De ce naiba mă suni pe *mine* ? Am oameni care se ocupă de astfel de probleme." Am respirat adânc și i-am explicat că noi încercăm o nouă abordare la Tennant Company. Dorim să ne implicăm mai mult în relațiile pe care le avem cu principalii furnizori și ne-am propus să reducem numărul de furnizori cu 10% pe an în decursul următorilor cinci ani. Mi s-a părut că i-am captat atenția. Am continuat, spunându-i că speram să fie interesat în continuarea relațiilor cu noi și i-am propus să ne întâlnim.

„I-am arătat o documentație din care reieșea foarte clar procentajul de piese care au fost respinse din totalul celor livrate de compania lui. Astfel, a fost evident pentru el că produsul pe care îl vindea nu avea deloc calitatea pe care oamenii lui îl lăsaseră să creadă că o are. „Ce vreți să fac ?", a întrebat el.

„I-am explicat că avem trei cerințe: să-și stabilească obiective anuale de îmbunătățire a calității; să se întâlnească anual cu noi pentru a revizui progresele; prin realizarea acestor obiective, să devină un furnizor pe deplin calificat... rezultatul a fost o relație mult mai satisfăcătoare. Compania lui chiar și-a stabilit și îndeplinit obiectivele, iar acum este unul din principalii noștri furnizori".

Morala: Dacă ești o persoană importantă, ți se pare normal să presupui că primești informații corecte referitoare la standardele de calitate și la serviciile oferite clienților. Dar singurul mijloc de a fi sigur de acest lucru este să

discuți personal cu clienții tăi, să afli totul din sursă sigură și să-ți mobilizezi oamenii.

10. *Deservirea clienților: de unde apare diferența între promisiune și realizarea efectivă ?* Multe alte cărți despre relațiile perfecte cu clientul, calitate și deservirea clienților vă vor spune povești strălucitoare despre ce au făcut în acest domeniu, al deservirii clienților, unele organizații așa-zis mari, de reputație și de primă clasă: Cât de mult au cheltuit cu instruirea, strategiile pe care le-au folosit pentru îmbunătățirea serviciilor prestate, recompensele pe care le oferă acelor angajați care aplică (și depășesc, de preferință) standardele prescrise. De exemplu, *Customer Care* (Londra: Kogan Page, 1992), scrisă de Sarah Cook, conține relatări impresionante despre unele companii, cum ar fi National Westminster Bank, Lloyds Bank, Midland Bank, British Rail, Comet, Thames Water, British Gas și Nationwide Building Society. S-au cheltuit sume imense, de parcă dacă arunci cu bani problema se rezolvă: programul liniilor aeriene britanice „oamenii mai presus de orice" a costat în jur de 23 de milioane de lire sterline; Banca Regală a Scoției a cheltuit 2 milioane de lire sterline pe instruire în domeniul grijei față de client; la un nivel mai modest se află programul societății Woolwich Building care, pentru cei 3.500 de angajați ai săi a cheltuit 80 de lire sterline pentru fiecare angajat, respectiv un total de 280.000 de lire sterline.

Nu vreau să par extrem de critic, dar s-au văzut extraordinar de puține rezultate, în ciuda timpului, efortului, planificării, organizării și banilor cheltuiți pentru „îmbunătățirea" relațiilor perfecte cu clienții, cel puțin la unele dintre companii. De acord, poate cel mai bun exemplu de program de asigurare a unor relații perfecte cu clienții care a fost creditat pentru îmbunătățirea performanțelor a fost cel de la British Airways care, în timp ce la începutul anilor '80 lucra în pierdere, în 1985 a înregistrat un profit de 176 milioane lire sterline și a fost

numită „compania aeriană a anului" în urma aplicării programului „oamenii mai presus de orice". Totuși, această îmbunătățire a situației financiare poate avea la bază și alți factori sau cauze suplimentare de îmbunătățire a deservirii clienților; dar, chiar dacă AB a avut un avantaj competițional în 1985 datorită serviciilor oferite clienților, nu a reușit, totuși, să-și mențină poziția fruntașă și în continuare.

Mult mai răspândită este senzația de scepticism atunci când aflăm că unele organizații au aplicat o metodă intensivă de îmbunătățire a serviciilor oferite clienților. Dacă este așa, atunci unde sunt rezultatele ? Poate că standardele de realizare au fost mai ridicate, dar s-au disipat pentru că nu au ținut pasul cu așteptările mult mai sofisticate ale clienților înșiși. Dar ce sens mai are îmbunătățirea serviciilor oferite clienților dacă suntem întotdeauna cu un pas în urma dorințelor, nevoilor și așteptărilor clienților ?

Un posibil motiv pentru care există această discrepanță între intenție și realizare va fi analizat mai pe larg într-un alt capitol al acestei cărți, împreună cu unele sugestii de evitare a acestei probleme. Dar, ca să facem o scurtă abordare a acestor probleme și aici, se pare că principalele motive pentru care eșuează programele de îmbunătățire a deservirii clienților sunt:

(a) O abordare superficială, de tip propagandistic, în care se presupune că o jumătate de zi de tehnici telefonice, să zicem, va produce adevărate miracole.
(b) Convingerea aparentă că simpla aducere la cunoștință a scopurilor misiunii și prezentarea unei carte a clientului vor fi suficiente pentru a transforma comportamentul tuturor, de la mic, la mare.
(c) Lipsa de angajare sau o angajare de convenință a celor care se află în vârful structurii.

(d) Contradicție între mesajele, anunțate cu surle și trâmbițe referitoare la importanța clienților și realitatea resurselor slabe și a atitudinilor ostile.
(e) În ceea ce privește personalul care se află în interdependența cu clienții, nereușita instruirii acestora în tehnici elementare de relații interpersonale.
(f) O centralizare (și prin urmare o încetinire) a procesului decizional în cazul apariției unor plângeri din partea clienților.
(g) Așa-numita „instruire" care ia mai degrabă forma unor mesaje mesianice decât a unor soluții practice de rezolvare a problemelor.
(h) Absența oricărui sistem de recompensare a celor care aplică standarde înalte de deservire a clienților.
(i) Lipsa oricăror tehnici de testare a unor calități elementare de lucru cu publicul atunci când se face selectarea personalului destinat acestei activități.
(j) Lipsa „împuternicirii" personalului astfel încât să ia singuri inițiativă atunci când se confruntă cu clienți nemulțumiți.

11. *Liniile aeriene.* Un articol din *Daily Telegraph* referitor la deservirea clienților includea unele note optimiste despre introducerea, de către o companie aeriană, a unei noi metode de deservire a clienților - una foarte importantă, respectiv o linie telefonică fierbinte, în aparență ceva foarte inovator - și care a avut drept rezultat o creștere cu 94% a volumului apelurilor telefonice primite pentru departamentul de relații cu clienții. Ni s-a spus că:

„Personalul a fost mutat în birouri luminate, aerisite, cu intenția deliberată de a-i plasa în centrul organizației, nu să fie uitați undeva într-un colț întunecat așa cum există tendința, în general, de a plasa serviciul de reclamații".

Bineînțeles, birourile luminate și aerisite ar fi putut să fie plasate și într-un colț luminat și aerisit, dar haideți să lăsăm cinismul la o parte pentru o clipă. Auzim că unii directori pot fi găsiți petrecându-și serile și sfârșitul de săptămână dând telefoane clienților nemulțumiți care sunt uneori foarte surprinși să primească un telefon de la o persoană importantă din cadrul firmei. „Totuși, personalul de relații cu clienții care primesc reclamații sau sugestii le vor „pasa" celor răspunzători, adoptând mai degrabă o „metodă matură de discuții" decât să îi amenințe cu degetul".

Toate acestea par minunate și extraodinare dar au două dezavantaje foarte mari. În primul rând, relațiile cu clienții se concentrează pe rezolvarea *plângerilor*, respectiv încearcă să facă să meargă bine lucrurile care deja au mers prost, se cer scuze sau se oferă despăgubiri (cu puțin noroc). În al doilea rând, relațiile cu clienții sunt în acest caz, prin definiție, în special de remediere: Pentru fiecare zece rezolvări pozitive poate fi folositor în prezentare, dar va suferi din cauza unui singur incident de deservire proastă a clienților între personal și „clienți" (=pasageri). Impactul acestor incidente este și mai mare dacă se întâmplă ca victima să aibă și acces la mass-media.

Astfel, un ziar național a făcut de curând niște observații foarte dure despre un zbor trans-european de care s-a „bucurat" unul din principalii editorialiști. În articol se vorbea despre mâncarea îngrozitoare, așteptările îndelungate pentru un serviciu, anunțuri iritante și o atitudine evident ostilă față de pasagerii care circulau cu clasa „economic".

O pasageră a cerut ceva de băut iar stewardesa i-a răspuns foarte nepoliticos. Pasagerii au trebuit să suporte diverse mesaje transmise de către șeful echipajului de deservire

prin sistemul de adresare publicului. După aterizare, ziaristul i-a spus acestuia că o să-l reclame, iar acesta i-a răspuns „tot ce ai de făcut este să-i scrii directorului de marketing, nu-i așa ?"

Astfel de „momente ale adevărului" pun într-o lumină nefavorabilă eforturile reale ale celor care lucrează în cadrul serviciului de relații cu clienții, în birourile lor luminoase și aerisite. Și oare de ce, ori de câte ori se reunește un grup de oameni de afaceri care umblă prin întreaga lume, conversația ajunge tot la „torturile" la care au fost supuși de diferite linii aeriene ? Aceste torturi pot include și încetineala cu care primesc un răspuns din partea departamentului de relații cu clienții sau absența oricărui răspuns din partea lor și chiar plângerile telefonistelor care lucrează în acest serviciu, despre volumul de lucru pe care îl au (ceea ce ne pune în fața unei dileme foarte interesante: Cui se plâng cei care lucrează într-un serviciu de reclamații ?)

Morala: Este mai bine să cheltuiești mai mulți bani pe o îmbunătățire reală a serviciilor oferite de cei care lucrează în prima linie de relații cu clienții, decât pe înfrumusețarea birourilor de relații cu publicul, pentru că acest lucru nu păcălește pe nimeni, mai ales pe cei care și ei, la rândul lor, lucrează tot în acest domeniu.

12. *Sectorul serviciilor financiare.* Povestea liniei aeriene ilustrează pericolele pe care le pot întâmpina companiile atunci când nu sunt corecte cu clienții lor (sau cu agenții) care se dovedesc a fi adevărate canale de comunicare ce au posibilitatea să transmită aspectele negative unui public foarte mare. În acest mod, o companie importantă de servicii financiare a fost foarte mult afectată din cauza unui ziarist care a scris un articol despre protecția consumatorului.
Un corespondent avusese niște experiențe neplăcute cu o companie de asigurări și a scris ziarului despre acest lucru, încheindu-și scrisoarea cu întrebarea retorică

„spuneți-mi și mie, oare ce se mai poate face cu o companie atât de îngrozitoare ?"

Răspunsul ziaristului sugera că respectiva companie era îngrozitor de indiferentă. Deși contactase compania de șapte ori, în ocazii diferite, atât în scris cât și telefonic, nu primise nici un fel de răspuns.
La un moment dat unul din responsabilii oficiali promisese că problema va fi dezbătută imediat, dar nu s-a întâmplat nimic.
Deși știau că aveau de-a face cu un ziarist, tot nu le-a păsat de nimic.

Morala: Nu îți poți permite să fii arogant cu toți clienții. Iar o altă morală a acestei povești poate fi și următoarea: Nu are nici un sens să faci mult caz despre deservirea clienților și să cheltuiești o mulțime de bani în acest sens, dacă pe urmă, îți tratezi angajații cu atâta indiferență încât îți subminează obiectivele pe furiș.

13. *Rank Xerox - din nou.* Aș vrea să închei capitolul cu un exemplu mai fericit. După cum am văzut, la sfârșitul anilor '70, japonezii pur și simplu omorau firma (ca să-l citez pe Vern Zelmer, directorul administrativ al reprezentanței din Marea Britanie). De atunci, compania s-a schimbat total, și nu numai datorită puternicii aderențe la calitate pe care o avea. A fost citat dl. Zelmer care ar fi spus, totuși, că standardele de calitate, cum ar fi BS5750, nu erau total corespunzătoare pentru că se refereau la proceduri nu la procese și omiteau importanța analizării companiei ca un întreg. „Între 80 și 90 la sută din programele de calitate au eșuat pentru că nu au avut o abordare de ansamblu", a spus el. Multe organizații se concentrează asupra clienților, dar dacă nu au o infrastructură și o cultură corectă, atunci programele lor nu vor avea

succes: este deosebit de important ca un sistem să permită angajaților să ia hotărâri care ar face ca activitatea să se desfășoare mult mai lin. De exemplu, Rank Xerox i-a împuternicit pe cei care se ocupau de reclamațiile clienților să le rezolve pe cele care nu depășeau valoarea de 200 de lire sterline. Ideea este că timpul pierdut de conducere pentru rezolvarea unor astfel de probleme ar fi costat mult mai mult - și, în același timp, întârzierea deciziilor l-ar fi enervat și nemulțumit și mai mult pe clientul deja nemulțumit.

Mai mult chiar, Rank Xerox a pus degetul pe rană în ceea ce privește satisfacția clienților. Astfel, 10.000 de clienți primeau în fiecare lună chestionare referitoare la satisfacția lor, iar răspunsurile aveau un impact direct asupra pachetului salarial al angajaților. Bonusurile legate de satisfacția clienților atingeau până la 30 la sută din venitul directorilor executivi și 3,5 la sută pentru restul personalului. Faptul de a nu fi fost considerat drept un adevărat model de către clienții chestionați putea constitui o adevărată piedică în calea promovării. Aceste practici noi erau de-a dreptul „periculoase" pentru managerii de la Rank Xerox care aplicau vechiul stil de comandă-și-control, unii dintre ei plecând chiar, pentru că nu se putuseră adapta noilor criterii de eficiență.

Morala: Când jocul este dur, trebuie să joci dur - dar deseori este nevoie de o situație disperată (colapsul iminent al companiei), pentru ca organizațiile să adopte soluții disperate (cum ar fi grija față de clienți !)

14. *The Royal Automobile Club (RAC).* Până în 1985 RAC a fost, într-adevăr, un club al gentlemen-ilor, cu o structură de management instituționalizată și militaristă. Când a intervenit schimbarea, factorul catalizator a fost Arthur Large, care a fost numit director executiv în 1985. El considera că „ceea ce dorea cel mai mult un automobilist de la organizația lui era să i se răspundă repede la telefon, să ajungă repede la el și să-i asigure

depanarea". Printre schimbările introduse de Large a fost și aceea ca, în loc să aibă o linie cu 34 de numere de urgență diferite, membrii RAC să aibă un singur număr de telefon. Acest lucru a însemnat o investiție enormă în sisteme de transfer de informații; un parteneriat agresiv cu producătorii de motoare și o concentrare a ierarhiei RAC. În 1990, RAC a reușit să genereze un profit de 7 milioane lire sterline și o cifră de afaceri de 155 de milioane lire sterline, în timp ce, o altă organizație similară a obținut un profit de 4,1 milioane profit la o cifră de afaceri de 231 milioane.

Morala: O mai bună deservire a clienților trebuie să fie condusă de la vârf și trebuie să fie combinată cu reforme structurale și culturale ample.

CONCLUZIE

Aceste relatări v-au prezentat un amestec de succese și eșecuri, dar au fost deja identificate unele din aspectele-cheie, cât și explicații plauzibile pentru situațiile în care „investiții" mari, făcute în direcția deservirii clienților, nu au generat profitul așteptat sau nu au generat nici un fel de profit. Aceste aspecte vor fi discutate mai pe larg în capitolele următoare. Totuși, aș vrea să-l încheiem pe acesta cu o altă relatare, de această dată fără să dau nume, despre o companie specializată în confecții pentru femei și care aproviziona sute de magazine de elită.

Nu de mult, organizația a numit un manager care să se ocupe de dezvoltarea managementului care, deși expert în dezvoltarea managementului, știa relativ puține lucruri despre comerțul cu amănuntul. Directorul administrativ i-a spus că singurul mesaj insistent care a fost transmis magazinelor a fost acela privind importanța vitală a unei metode pozitive de deservire a clienților. S-a convenit ca managerul pentru dezvoltarea managementului să lucreze, incognito, timp de o săptămână, ca asistentă într-unul din magazine, pentru a vedea „pe viu" care este atmosfera. În

prima zi de lucru, aceasta l-a întrebat pe cel care se ocupa cu supravegherea ce trebuie să facă. „Stai aici, lângă casă" i-a răspuns, „și când vin clienții încărcați cu o mulțime de lucruri, numără-le cu grijă pentru a fi sigură că nu au mai multe decât declară. De asemenea, când cineva merge la cabina de probă, caută un pretext să te uiți după perdele, întrebând-o pe doamnă dacă totul este în regulă, pentru a vedea dacă nu cumva ascund haine în genți sau dacă nu cumva le îmbracă pe sub cele pe care le poartă".

Nu i s-a spus nici un cuvânt despre deservirea clienților. Și i-a fost mai mult decât evident că singurul criteriu de performanță al personalului de deservire era evitarea sustragerilor. Pierderile de stoc constituiau singurul lucru pentru care erau pedepsiți; pierderile de stoc figurau în permanență în vocabularul celor de la magazin; în plus, pierderile de stoc puteau fi direct evaluate atât cantitativ, cât și valoric.

Când managerul pentru dezvoltarea managementului a revenit, l-a întrebat din nou pe directorul administrativ care sunt prioritățile. „Deservirea clienților este lucrul cel mai important" i-a răspuns acesta. „Nu, nu este" i-a răspuns ea. „Mesajul tău s-a pierdut undeva între tine și cei de la magazin, și a fost înlocuit cu grija pentru pierderile de stoc. Nu numai că nu se acordă nici o atenție acestui lucru, dar situația se înrăutățește din ce în ce mai mult, deoarece comportamentul personalului din magazin îi face să pară o forță de poliție deosebit de obraznică și agresivă".

Morala: Oamenii fac ceea ce văd că este recompensat, nu fac ceea ce li s-a spus că va fi recompensat. În acest caz, pentru că pierderile de stoc puteau fi foarte ușor determinate, oamenii ar fi putut fi pedepsiți pentru că au permis să se întâmple acest lucru; deservirea clienților nu putea fi evaluată atât de ușor, iar lucrătorii nu erau recompensați pentru că erau amabili, pentru că zâmbeau, pentru că priveau clienții în ochi.

2

CE ESTE O „BUNĂ" DESERVIRE A CLIENȚILOR ?

AVEM CLIENȚII PE CARE ÎI MERITĂM

Dacă clienții sunt ciudați și dificili, dacă ne creează probleme tot timpul, dacă se plâng tot timpul, atunci trebuie să căutăm cauzele chiar în noi înșine. Putem argumenta că nu atragem tipul de clienți care trebuie - dacă oamenii ar fi „mai buni", nu ar mai face atât scandal - dar și aceasta poate fi din nou greșeala noastră, pentru că strategiile de marketing și profilul general trebuie să fie corespunzătoare clienților specifici care apelează la noi și necorespunzătoare celor care nu apelează. De exemplu, un restaurant care nu are clienții pe care și-i dorește are două opțiuni:

(1) Își poate schimba decorul, meniul și prețurile - cu alte cuvinte, să-și regândească strategia de marketing; sau
(2) Poate accepta situația și să se readapteze clienților pe care îi are.

NE PUTEM DISPENSA VREODATĂ DE CLIENȚI ?

„Clientul are întotdeauna dreptate" este un sfat bun, în special dacă ne gândim și la versurile lui Noël Coward:

Clientul are întotdeauna dreptate, băieți
Clientul are întotdeauna dreptate.
Acel afurisit înfumurat
Este probabil bogat
Așa că zâmbește cât de mult se poate.

Pe de altă parte, vine o vreme în care ne putem dispensa de anumiți clienți, pentru că renumele și viitorul afacerii trebuie asigurate din costuri. Acest lucru se aplică la fel de bine și clienților interni, deoarece efortul investit în încercarea de a câștiga în fața unui manager sau departament ostil poate fi excesiv, mai ales dacă:

1. Te gândești că acel client dificil nu va fi permanent și că poate fi înlocuit cu cineva mai cooperant: Poți considera că este preferabil să aștepți până ce va sosi acel moment fericit. Așteptarea poate fi la fel de productivă și în cazul clienților externi, mai ales atunci când este vorba de produse industriale și când lucrezi cu cineva care este în permanență ostil, atât față de tine, cât și față de ceea ce reprezinți.
2. „Clientul" ostil este deja izolat și nepopular în organizația ta, deci exercită o influență negljabilă asupra celorlalți clienți.
3. Preocuparea pentru victorii la scară largă în fața „clienților" ostili îți poate redirecționa atenția și resursele de la marea majoritate a celorlalți clienți până la punctul în care se simt neglijați.

Deci, atunci când clienții sunt turbulenți și te deranjează continuu, merită să-ți pui unele întrebări despre oportunitatea renunțării la relația respectivă. Printre aceste întrebări se pot număra și următoarele:

1. Dacă incidentul actual sau seria de incidente se rezolvă în mod favorabil pentru client, poți fi sigur că pe viitor nu vor mai exista și altele ?
2. Ar trebui să fin toleranți cu clientul în baza bunelor afaceri încheiate în trecut ?
3. Există anumite motive speciale care ar putea motiva comportamentul neobișnuit de intransigent al clientului (de exemplu, stresul personal) ?
4. Dorești cu adevărat să păstrezi acest client ?
5. O înrăutățire a relațiilor cu acest client va avea un impact negativ asupra (a) altor clienți, (b) propriei tale echipe și (c) persoanelor importante din organizația ta ?
6. Un efort suplimentar ar fi suficient pentru a aplana situația și a face pace cu clientul ? Dacă da, cum poate fi conceput și aplicat acest efort și de către cine ?
7. Dacă satisfacerea clientului va costa bani, poate fi această cheltuială amortizată în vreun fel ? Te-ar

putea costa chiar mai mult (de exemplu, prin clauze de penalități) dacă nu satisfaci clientul ?

Renunțarea la clienți nu este o acțiune care se tratează cu ușurință. Unul din factorii majori în domeniul serviciilor, cum ar fi consulatanța în management, relații publice și sprijin legal este măsura în care cultura organizației client este compatibilă cu valorile culturale ale furnizorului. În anumite situații, distanța dintre cele două este atât de mare, și este de netrecut încât se preferă ca cele două părți să întrerupă orice relație. Din punctul de vedere al furnizorului acest lucru poate fi de dorit, dacă standardul lor cultural (și etic) este compromis de anumiți clienți, care nu sunt prea scupuloși în privința modului în care fac bani.

CHEIA ÎNCÂNTĂRII CLIENTULUI: ADEVĂRATUL SENS AL „CALITĂȚII"

Să ne gândim la simpla expresie *calitatea este, ceea ce spune clientul că este*. Acest lucru înseamnă că orice definiție a calității dată de furnizor sau de producător devine imediat suspectă, deoarece se presupune că reflectă mai degrabă criterii *interne* (și chiar o gândire părtinitoare), decât o imagine corectă a realității de piață. În plus, calitatea fiind ceea ce clientul spune că este, atunci definiția unei calități acceptabile, pentru orice produs sau serviciu, se poate schimba dacă se schimbă și pretențiile clientului sau dacă clienții înșiși sunt înlocuiți de alte persoane care au percepții mai mult sau mai puțin sofisticate.

Unii ar argumenta că, în termeni mai detaliați, calitatea implică:

Să oferi clienților ceea ce doresc, la standardul și specificațiile pe care le doresc, cu un grad previzibil (și acceptabil) de conformitate și uniformitate, la un preț care corespunde nevoilor lor.

Totul este clar până acum, dar dacă analizăm literalmente, vedem că acest lucru înseamnă că obținerea calității este, în mod inevitabil, mai degrabă un proces reactiv și de răspuns decât unul proactiv și inovator. Nu este nimic rău în a fi plin de solicitudine, bineînțeles - cu toții știm că sunt atât de multe organizații care nu îndeplinesc nici măcar această cerință - atâta vreme cât rezultatul va fi *satisfacția* clientului, adică o stare mentală în care se ia drept sigură calitatea în ceea ce privește prestatorul de servicii sau producătorul bunurilor. Problema este că s-a ajuns în situația în care calitatea (reprezentată de o deservire eficientă a clienților) este privită mai mult ca o normă și de aceea nu mai este observată. Totuși, ceea ce *se* observă este comportamentul care încalcă standardul acceptat și vizibil de serviciu-client - și de aceea oamenii își amintesc numai de lucrurile rele, pe când cele bune sunt ignorate.

Același lucru se poate întâmpla și cu persoanele dintr-o organizație, mai ales dacă prestează servicii care sunt invizibile atât timp cât corespund pretențiilor „clienților". Dacă primești plicul cu salariul în ziua stabilită, îi suni pe cei de la financiar să-i feliciți ? Răspunsul este nu, decât dacă intenționezi să-i ironizezi. Dacă sosești la fabrică și constați că nu a ars din temelii, sau că nu a fost distrusă de vandali, îi cauți pe cei de la serviciul de pază și siguranță pentru a le mulțumi pentru vigilența lor ? Din nou, răspunsul este nu: îi observi doar când au avut loc unele „incidente" în timpul nopții.

Mulțumirea clienților - atât pentru organizații, cât și pentru prestatorii interni de servicii - necesită activități destinate să-ți faci clienții să observe, în mod pozitiv și conștient, ceea ce faci pentru ei. Mulțumirea clientului nu se obține prin retragerea serviciilor o zi sau două pentru ca oamenii să-și dea seama că lipsesc. Dimpotrivă, mulțumirea clienților presupune *o nevoie*

constantă de a fi întotdeauna cu cel puțin un pas înaintea clientului:

- Să crești standardele dincolo de ceea ce așteaptă clienții în mod curent și astfel sunt cu adevărat încântați și nu doar relativ satisfăcuți.
- Să introduci noi forme de deservire a clienților înainte ca clienții să ceară acest lucru printr-un proces care, în termeni generali, este cunoscut drept studiu de marketing în domeniul serviciilor.

Eu numesc această întreagă abordare drept *tactica pliculețelor rotunde de ceai Marca Tetley*. Firma Tetley își asigurase deja un segment de piață puternic pentru pliculețele pătrate, dar au mers și mai departe, cu pliculețele rotunde (pretinzând, în cazul acestui produs cu preț mai ridicat, că oferea o aromă mai învăluitoare). Până atunci nu se exercitase nici o presiune din partea clienților în vederea introducerii pliculețelor rotunde, deci realizarea lor a fost, în mod evident, un caz de marketing inovator cum nu vei întâlni prea des. În momentul în care consumatorii au folosit pliculețele rotunde, și-au dat seama ce pierduseră până atunci și au plătit cu plăcere prețul mai ridicat. Așadar, o deservire pozitivă a clienților nu înseamnă doar să le oferi clienților ceea ce vor, ci și să le oferi ceea ce vor chiar înainte de a-și da seama că vor acel lucru.

Majoritatea clienților pot fi satisfăcuți destul de ușor. Ei vor doar ca noi să facem ceea ce spunem că avem de gând să facem și când avem de gând să facem. Când organizațiile pierd clienți, acest lucru se întâmplă deoarece:

- Clienții mor (1%)
- Clienții se mută în altă parte (3%)
- Clienții fluctuează în mod normal (4%)
- Clienții merg în altă parte în urma unei recomandări (5%)

- Clienții pleacă pentru că pot cumpăra mai ieftin în altă parte (9%)
- Clienții sunt niște cârcotași cronici (19%)

Dar, înainte de orice:

- **Clienții merg în altă parte pentru că oamenii cu care au de-a face sunt indiferenți la nevoile lor (68%)**

Clienții nu sunt doar aspectul exterior al tortului: Ei *sunt* chiar tortul. Aspectul exterior al tortului reprezintă doar o reputație mai bună și profituri mai mari ca rezultat al calității muncii (întotdeauna cea percepută de client).

ÎNCURAJEAZĂ-ȚI CLIENȚII SĂ SE PLÂNGĂ

Tu și clienții tăi ar trebui să fiți prieteni: cele mai bune idei vin, de cele mai multe ori, chiar de la clienți (la fel cum lucrătorii de la raioane sunt cei mai potriviți să-i întrebi, atunci când vrei să faci unele modificări). O organizație înțeleaptă folosește informațiile de la clienți pentru a-și îmbunătăți calitatea și serviciile. Câteva firme japoneze au încurajat clienții să reacționeze, inscripționând pe ambalajul produsului lor următoarea frază:

„Acceptarea unui produs de proastă calitate nu este în mod necesar o virtute."

Observațiile de acest gen sunt esențiale pentru că *majoritatea clienților nu se plâng*. În schimb, se reorientează către un alt produs sau serviciu sau încetează definitiv să mai folosească acel produs sau serviciu. Varianta din urmă este preferată în special atunci când produsul sau serviciul are furnizare internă: Clienții nu pot găsi în altă parte pregătire în domeniul managementului, dar pot pune bețe în roate prin simpla retragere a înscrierii, prin răspunsuri târzii sau un comportament apatic.

Dar dacă simt că plângerile lor sunt încurajate, atunci clienții pot fi convinși să rămână devotați. Și nu numai atât: clienții trebuie să creadă că dacă se plâng, plângerile lor vor fi luate în serios și vor putea duce, în cele din urmă, la îmbunătățirea serviciului sau produsului respectiv.

Îți poți încuraja clienții să te ajute să faci/prestezi un produs/serviciu mai bun cerându-le să se plângă. Încearcă să aplici următoarele principii:

- *Fă în așa fel încât să le fie ușor oamenilor să se plângă*: folosește formulare pentru plângeri și numere telefonice gratuite.
- *Cere-le să se plângă*: alege clienții la întâmplare și cere-le părerea.
- *Prefă-te că ești un client*: contactează-ți organizația din afară, așa cum făcea Robert Townsend când era președinte la Avis.
- *Ascultă plângerile fără să devii defensiv*: pune întrebări, cere sugestii (cum am putea îndrepta lucrurile?). Întreabă-i ce ar fi trebuit să faci, întreabă clientul ce aștepta, raportat la comportamentul altor organizații.
- *Reacționează rapid și cu bunăvoință în rezolvarea problemei.*
- *Înlocuiește imediat produsele deficitare sau repetă serviciul* (care dintre ele este mai corespunzător).
- *Ia măsuri pozitive pentru a preveni repetarea:* nu merge pe ideea că prima plângere este doar un fapt izolat. Chiar și un fapt izolat este prea mult.
- *Folosește-ți imaginația pentru a găsi modalități de asigurare a răspunsului.* Dacă lucrezi la serviciul de personal, de exemplu, poți telefona unora dintre persoanele care s-au prezentat la un interviu (și care au fost respinse) și întreabă-i cum au fost tratați și dacă au idei despre cum ar fi putut îmbunătăți acest lucru.
- *Recompensează faptul că clienții reacționează*: mici premii oferite prin tragere la sorți, chestionarele completate.

Pentru a-ți apropia aceste concepte de calitate și deservire a clienților, poți aplica aceleași teste (cu mici modificări) atât clienților interni, cât și celor externi. Gândește-te la clienții interni ca la clienții tăi personali. Ei pot fi foarte repede definiți drept acei colegi care beneficiază de munca pe care o faci sau o proiectezi.

Mai mult chiar, clienții tăi personali trebuie tratați chiar mai bine decât cei externi, pentru că te întâlnești mereu cu ei.

CELE PATRU ELEMENTE FUNDAMENTALE ALE SATISFACERII CLIENTULUI

Variabile legate de produs sau de serviciu în sine

Bineînțeles, ceea ce faci cu adevărat pentru clientul tău va fi întotdeauna un determinant-cheie al percepției clientului. În discutarea acestui punct, cuvântul „design" este relevant: Designul unui produs este evident suficient, dar putem vorbi, de asemenea, și despre „designul" unui serviciu în ceea ce privește modul în care este ambalat, etichetat, prezentat și livrat. Designul atât pentru produse, cât și pentru servicii, este atât de important, încât un produs sau un serviciu cu un design bun va putea supraviețui mult mai bine, în ciuda celui mai catastrofal management al altor aspecte ale pachetului de marketing. Gândește-te, de exemplu, cum au trecut anii pe lângă Jaguar XJ6.

Designul unui produs sau serviciu afectează satisfacția clientului în două moduri:

- Designul transmite clientului „mesaje" despre valorile de bază ale organizației, în special referitoare la relația dintre cost și client. Acest lucru să însemne oare că organizația este interesată să-și mulțumească clientul sau să-și micșoreze costurile? Un cost mai mic ar putea să afecteze satisfacția clientului, deoarece utilizatorii consideră, deseori, că economiile au fost făcute pe cheltuiala lor: Într-adevăr, majoritatea clienților vor plăti bucuroși un preț mai mare pentru un produs sau un serviciu care este corect și deseori cel care oferă produsul sau serviciul mai scump este considerat ca cel căruia îi pasă mai mult de clienți.
- Designul poate mări sau micșora capacitatea organizației de a-și menține clientul fericit și după vânzare. Un design eficient, de succes, crește încrederea personalului care lucrează în linia întâi, pe când unul nereușit îi face defensivi. Un design nereușit induce piedici atât în mesagele promoționale, cât și în alegerea canalelor de distribuție; de asemenea, poate constitui un adaos important la cost și o dificultate în a oferi clienților service după vânzare.

În zilele noastre, clienții vor ca toate sistemele (de exemplu tehnologia de la locul de muncă, aranjamentul dintr-un supermarket, mecanismele de plată a facturilor prin bancă etc.) Să fie foarte ușor de folosit. Acest lucru înseamnă că *designul* unor astfel de sisteme trebuie să înceapă mai degrabă cu priceperea, inteligența și gradul de sofisticare al celor care vor utiliza sistemul respectiv, decât cu cei care îl construiesc. Într-adevăr, unele sisteme par a fi fost construite fără nici cea mai mică grijă pentru cei care îl vor folosi, indiferent că sunt clienți sau angajați.

Un exemplu evident de sistem neprietenos îl constituie formularul de asigurare destinat persoanelor în vârstă de peste 55 de ani, care conține niște caractere atât de mici încât foarte puține persoane din grupa de vârsta respectivă îl vor putea citi fără ajutorul ochelarilor.

Pe de altă parte, există și situații în care preferințele clienților și interesele organizației coincid. Un exemplu în acest sens l-ar putea constitui grăbirea operațiunilor la punctele de control din supermarket-uri:
Utilizarea codurilor-bară, tipărirea automată a detaliilor

și operațiunilor pe chitanțele clienților și așa mai departe. Pentru cei care stau la coadă, aceste inovații nu pot fi decât binevenite.

Variabile legate de vânzări și publicitate
În acest domeniu, trei factori-cheie afectează satisfacția clienților:

- „Mesajele" care ajută la formarea impresiei clienților despre beneficiile produsului sau serviciilor înainte de a le fi folosit,
- „Atitudinea" tuturor celor care se află în primul rând: recepționerele, telefonistele, specialiștii de la serviciul de depanare, cei de la planificare, casierițele, funcționarii de la bancă. Această „atitudine" cuprinde elemente ca:

  (1) Amabilitatea și solicitudinea,
  (2) Nivelul cunoștințelor tehnice (și dorința de a le împărtăși),
  (3) Abordarea lor: sunt interesați în satisfacerea nevoilor clienților sau vor doar să le „vândă" orice produs sau serviciu, chiar dacă nu este dorit, irelevant sau contra-productiv ?

- „Intermediarii" care pot fi angajați pentru a acționa în folosul organizației, dar care nu sunt angajați permanenți ai respectivei organizații. Ca exemple pot fi citați brokerii care acționează în folosul companiilor de asigurări, folosirea unor „agenți" liber profesioniști și personalul de vânzare din anumite raioane ale marilor magazine. Comportamentul acestor persoane prezintă un risc foarte mare de a dăuna organizațiilor pe care pretind că le reprezintă, fapt ce subliniază necesitatea unei recrutări riguroase, selectare, pregătire și stabilirea unor criterii de evaluare a performanțelor intermediarilor.

Variabile legate de serviciile de după-vânzare
Aici sunt două aspecte care sunt deosebit de importante pentru organizații, și anume:

- „Servicii de ajutor" - acoperă activitățile tradiționale de după vânzare, cum ar fi garanțiile, piesele de schimb, service și instruirea utilizatorului;
- „Răspunsuri și compensări" - modul în care organizația rezolvă plângerile și prioritatea pe care conducerea o acordă acestor activități.

În cazul în care cineva are vreun dubiu, variabilele legate de serviciile de după vânzare sunt la fel de importante pentru serviciul intern cât și pentru serviciile pe care le oferim clienților plătitori. De exemplu, atunci când un nou produs este inventat, nu este suficient să se împrăștie fluturași și prezentări ale noului produs în speranța că fiecare din cei care au primit așa ceva vor cumpăra, automat, produsul. Unii poate nu văd materialele respective; alții vor pretinde că nu le-au văzut; destul de mulți vor înțelege greșit sau nu vor înțelege deloc (și, prin urmare, le vor arunca la gunoi); alții vor înțelege greșit în mod deliberat și vor privi la ce se întâmplă; alții vor respinge în mod automat orice provine din biroul sau departamentul tău; alții vor înțelege, vor vedea necesitatea a ceea ce le prezinți și chiar vor avea o reacție pozitivă față de tine, dar au alte priorități sau presiuni (mai mari). Deci, ce poți să faci ? Ce *ar trebui* să faci ?

În primul rând, noua procedură trebuie să fie „vândută" și nu doar prezentată ca un fapt deja consumat. A vinde înseamnă că *trăsăturile* procedurii respective sunt traduse în *beneficii* pentru cumpărători: trebuie să arăți cum noul mod de a rezolva lucrurile le va folosi mai mult lor decât ție. Dacă nu poți face acest lucru, atunci nu ai nici o speranță că-ți vei convinge „clienții" să „cumpere" produsul tău, în alt mod decât

prin amenințări și sancțiuni - care vor reuși, la un moment dat, dar care vor genera un număr de rebuturi nedorite și reacții adverse nefericite.

În al doilea rând, designul noii proceduri trebuie făcut având tot timpul în minte utilizatorii și clienții. Acest lucru înseamnă să pui la un loc primul proiect al manualului care însoțește produsul (sau orice altă formă de documentație necesară) și un test de piață efectuat pe un eșantion de utilizatori efectivi ai produsului respectiv. Răspunsurile lor te vor face dureros de conștient de faptul că ei operează pe altă lungime de undă decât tine, dar va trebui să te consolezi cu gândul că cel puțin ai învățat ceva din acest exercițiu.

În al treilea rând, distribuirea informațiilor despre procedura respectivă trebuie să fie însoțită de cel puțin o ocazie de instruire directă (eventual scurte cursuri de pregătire organizate pe departamente). Nu are nici un sens să le ceri oamenilor să te contacteze dacă au probleme, deoarece am aflat deja că *majoritatea clienților nemulțumiți nu se plâng niciodată.* Așadar, va trebui să mergi printre clienți și să afli singur, punând întrebările care trebuie (mai degrabă „ce probleme aveți" decât „aveți ceva probleme"), ascultând cu atenție răspunsurile pe care le dau și răspunzând cu clarificări și sfaturi folositoare.

În al patrulea rând, trebuie să fii foarte ordonat în ceea ce faci. Este foarte important să ții o evidență a greșelilor tipice și omisiunilor făcute de „clienții" tăi, atunci când au completat formularele date de tine ori s-au conformat procedurilor pe care le-ai descris: chiar și o eroare izolată îți poate spune ceva despre ambiguitatea documentelor tale, de exemplu. Anumite revizuiri ale „produsului" tău, în special atunci când are o publicitate foarte bună, te vor ajuta să-ți convingi clienții că ai în permanență în minte doar interesele lor. Ceea ce va trebui să eviți în mod constant este

mentalitatea conform căreia clienții sunt plictisitori și că greșelile pe care le fac sunt dovada finală a extremei lor incapacități mentale.

Variabile legate de cultura organizației

Întrebarea crucială care se pune în această situație este dacă, în ceea ce privește cultura organizației, aceasta este construită în jurul ideii de creștere a satisfacției clientului sau dacă echipa managerială o abordează doar în treacăt.

- Ar amâna un angajat o întrevedere pe care o avea cu directorul administrativ pentru a rezolva mai întâi o problemă cu un client ?
- Va reacționa directorul administrativ la acest lucru în mod favorabil sau diferit ?
- Personalul face „mai mult decât posibilul" și va depăși orice obstacol pentru a rezolva o problemă de-a unui client ?
- Te ajută simbolurile vizibile ale culturii organizației să crezi că este serioasă în privința clienților săi ? Semnele de la intrarea în magazin spun, de exemplu, „ESTE INTERZIS ACCESUL CU CÂINI" sau spun „CÂINII DE ORIENTARE (pentru orbi - n.t.) SUNT ACCEPTAȚI" ? Prin astfel de semnale, în aparență nesemnificative, se constată care este „cultura" organizației.

Trebuie să distingem cu mare atenție aspectele „oficiale" și cele „neoficiale" ale culturii unei organizații. Valorile oficiale sunt evidențiate prin declarații ale misiunii și viziunii, declarații și alte sisteme de control oficial. Uneori, după cum am văzut deja, aceste valori oficiale operează ca un ecran fumuriu în spatele căruia o organizație se comportă cu totul diferit. Cu câțiva ani în urmă, un articol din *Management Today,* care făcea referire, în mod specific, la o companie internațională de publicații, spunea că se poate vedea cum contrastul dintre obiectivele anunțate public și comportamentul real este „de-a dreptul uimitor".

Valorile oficiale vor avea sens pe deplin doar dacă sunt susținute printr-o corectă cultură neoficială. Aceste valori neoficiale se dezvoltă odată cu timpul și sunt determinate de factori ca:

- Măsura și modul de implicare a conducerii superioare,
- Gradul în care eșalonul superioar de conducere practică o manieră de conducere bazată pe exemplu și constituie modele pozitive pentru deservirea clienților,
- Uniformitatea cu care se aplică politica de grijă față de clienți,
- Devotamentul conducerii medii (care reprezintă deseori cea mai importantă sursă de opunere la schimbări),
- Existența unui sistem de recompensare care recunoaște, cu adevărat, o bună deservire a clienților,
- Anecdotele și legendele care circulă în cadrul organizației despre practici aplicate în trecut, evenimente istorice și priorități actuale.

De obicei, aceste valori neoficiale determină, de fapt, adevărata măsură a intențiilor organizației în direcția clienților săi. Organizațiile care încearcă să dezvolte, să transmită și să perpetueze această cultură a relațiilor perfecte cu clienții trebuie să se asigure că printre responsabilii cu comunicarea noii culturi (respectiv eșalonul superior de conducere, directorii executivi, cei care se ocupă cu pregătirea personalului propriu, consultanții externi) nu există nici urmă de îndoială referitoare la politica respectivă, nesiguranță în ceea ce privește aplicarea acesteia și teamă în ceea ce privește rezultatele.

Cel mai mic semn de îndoială va fi exploatat de cei care preferă ca lucrurile să rămână așa cum erau și care vor împrăștia zvonuri peste tot, cu înfloriturile de rigoare, pe măsură ce poveștile trec de la unul la altul.

Aceste povești vor fi crezute (în special de către cei care vor să le creadă). Ele vor fi considerate ca dovezi ale intențiilor *reale* ale conducerii, în special dacă există și o justificare bine fundamentată istoric pentru a considera că echipa managerială este capabilă să joace pe două fronturi.

Nu contează dacă o remarcă sarcastică, cinică și aruncată în vânt de către cineva implicat în comunicarea culturii privitoare la relațiile perfecte cu clientul reprezintă doar o mică picătură în oceanul de fraze scrise convingător și de cuvinte declarate fervent și care susțin contrariul: aspectul negativ este cel care va învinge.

Nici un fel de dezmințire nu va avea efect, pentru simplul fapt că persoane din conducere încearcă din greu să se distanțeze de expresii ale unui sentiment negativ va fi ce considerat ca o dovadă în plus a adevărului actual.

ELEMENTE MAJORE DE SATISFACERE A CLIENȚILOR ÎN DOMENIUL INDUSTRIEI

În domeniul industrial este deja general acceptat faptul că satisfacerea clienților (și, chiar mai mult, încântarea clienților) este influențată în mod copleșitor de amabilitatea personalului care lucrează în linia întâi. Multe programe au fost destinate în special acestui scenariu de „moment al adevărului" prin tehnici speciale, cum ar fi modelarea comportamentului și analiza tranzacțională.

Cu siguranță, o experiență neplăcută avută de client „la momentul adevărului" cu personalul de deservire poate face ca clientul să nu mai cumpere produsul sau serviciul respectiv. Pe de altă parte, merită să ne uităm la rezultatele unor sondaje, efectuate în SUA în 1985, care au generat o bază de date de plângeri provenind din diverse sectoare de activitate, cum ar fi reparații

de mașini, bănci, asigurări, sector public, spitale și companii aeriene. Rezultatul analizei finale a principalelor surse de nemulțumire au arătat că principalii factori sunt (în ordinea importanței):

- Activitate necorespunzătoare,
- Prea încet,
- Prea scump,
- Personal indiferent,
- Lipsă de amabilitate.

Trebuie să realizăm că plângerile nu sunt în mod absolut un bun indicator al spectrului total de opinii ale clienților și că un studiu american nu reflectă preferințele clienților din lumea întreagă. Totuși, cifrele sunt destul de grăitoare pentru că sugerează că un avantaj competitiv în, să spunem, domeniul reparațiilor de mașini, poate proveni în primul rând dintr-o reparație corectă din punct de vedere tehnic și mai puțin din comportamentul personalului. După cum a spus și Tom Peters, „nu poți să vinzi gunoi doar pentru că-l prezinți în cuvinte frumoase".

Așadar, trebuie să păstrăm o bună proporție a lucrurilor. „Relațiile perfecte cu clienții" nu înseamnă doar să fii amabil cu clientul și programele de pregătire în acest sens nu ar trebui să aibă obsesia zâmbitului, contactului vizual și controlului vocii. Aceste lucruri sunt necesare, dar sunt remarcate mai mult atunci când lipsesc decât atunci când sunt prezente. În acest sens, ele sunt la fel ca factorii de igienă ai lui Herzberg: când există, sunt considerați ca ceva de la sine înțeles, dar când lipsesc, clientul este nemulțumit. Clientul dorește un produs bun, care să funcționeze, și nici un munte de calități interpersonale ale personalului de deservire nu-l vor deturna de la acest obiectiv.

Pe baza rezultatelor unui studiu din 1993, realizat tot în SUA, efectuat pe un eșantion de 1.000 de persoane

s-a constatat că, dintre toate categoriile prestatoare de servicii, pe primele cinci locuri s-au aflat doctorii, farmaciștii, asistentele, supermaket-urile și dentiștii. Pe ultimile locuri au fost transportul în comun, băncile, autoritățile locale, serviciile de pe autostradă și garajele. Rezultatele arată că 22% dintre persoane refuză să mai folosească un serviciu dacă au fost nemulțumiți de modul în care au fost tratați, în timp ce 16% își vor îndemna prietenii să facă la fel. Dar, tradiționala ezitare de a face o reclamație este încă foarte prezentă deoarece doar 17% dintre cei care sunt nemulțumiți vor face o plângere oficială.

Mai mult de 50% dintre clienți consideră că dacă sunt bine îmbrăcați și vorbesc frumos, atunci vor beneficia de o bună servire. O persoană din patru consideră că prezența copiilor afectează calitatea serviciului și 21% consideră accentul străin drept un handicap.

CONCLUZIA: TREBUIE SĂ ÎNȚELEGEM NEVOILE ȘI SPERANȚELE CLIENTULUI

Cheia succesului în domeniul grijii față de client constă în cunoașterea deplină a nevoilor, speranțelor și atitudinilor clienților. În același timp, succesul se bazează și pe disponibilitatea de a considera relațiile perfecte cu clientul drept o parte a complexului de marketing, astfel încât să se poată ajunge la crearea unor servicii inovatoare sau standarde mai ridicate, testate și apoi aplicate (sau retrase) înainte de schimbarea gusturilor și preferințelor clienților.

Iată câteva aspecte-cheie și indicii pornind de la ceea ce v-am prezentat în acest capitol.

1. Reacția clienților este o informație esențială managerială. Dacă clientului nu i se cere părerea, acesta și-o poate exprima părăsindu-te. Nu are sens să vă spuneți, așa cum poate o fac unii dintre cei care

citesc această carte, că, din fericire, „clienții" voștri sunt legați de voi și această sancțiune finală nu există. Chiar dacă clienții nu pot merge în altă parte, tot pot refuza să mai folosească serviciile tale, oricare ar fi ele, astfel încât, într-un final, tu și funcția ta veți ajunge într-o situație critică. Unii dintre voi veți ieși din cursă pentru că nu veți mai fi utilizați. Mai mult chiar, „clienții" pot merge în altă parte, pe măsură ce testarea pieței devine foarte repede parte a culturii sectorului public și pe măsură ce privatizarea expune atât organizațiile, cât și activitățile interne ale acestora fenomenului competițional.

Prin urmare, răspunsurile sunt indispensabile, chiar dacă acest lucru arată că până și deținuții sunt considerați „clienți" și sunt invitați la Ministerul de Interne să-și prezinte opiniile în legătură cu îmbunătățirea serviciilor. În plus, chiar aceste mecanisme pot genera beneficii folositoare din relațiile publice: clienții consideră că trebuie să fie importanți, de vreme ce li s-a cerut să completeze un chestionar. Bineînțeles, spirala relațiilor publice trebuie să fie un al doilea obiectiv, în afară de inițierea proceselor de răspunsuri din partea clienților, deși în unele organizații se acordă prea puțină atenție răspunsurilor la chestionare sau la interviuri, fiindcă se consideră suficient doar faptul că clienții au răspuns la acestea.

În cazul anumitor tipuri de organizații - lanțuri hoteliere, agenții de turism, companii aeriene - chestionarele și interviurile legate de serviciile prestate fac parte dintr-o schemă de lucru bine stabilită, chiar dacă chestionarele și programările interviurilor sunt, deseori, defectuos organizate. Mai sunt și alte categorii de organizații care folosesc aceste metode - cum ar fi băncile și companiile de asigurări - dar multe amână acest lucru. Când ți s-a cerut ultima dată să evaluezi standardul serviciilor prestate de spitalul cel mai apropiat sau de autoritățile locale ?

2. Clientul are nevoie și dorește sisteme „prietenoase cu clienții". Unul dintre principalele motive ale marelui succes avut de primul telefon direct, disponibil 24 de ore pe zi, 7 zile din săptămână, inițiat de Midland Bank a fost că clienții nu au mai trebuit să se supună la ceea ce ei considerau (poate în mod greșit) o evaluare critică din timpul întâlnirilor față-n-față cu personalul de la bancă și nici să mai intre în bancă, pe acele holuri care-i intimidau atât de mult. Aceasta în ceea ce privește partea negativă; într-o notă mai pozitivă, se poate spune că introducerea acestui sistem a dovedit că se acordă o atenție empatică aptitudinilor de comunicare între persoane, astfel încât personalul care lucrează în acest domeniu răspunde imediat la telefon, cu un ton prietenos și cu un accent de Yorkshire care, conform unor sondaje efectuate, este considerat foarte agreat de persoane de pe tot cuprinsul Marii Britanii. Merită menționat că, așa cum s-a constatat în urma sondajelor efectuate anual, această linie directă rămâne pe primul loc în topul preferințelor clienților băncii: rezultatele din 1993 arată că 87 la sută dintre clienți sunt „extrem" sau „foarte" satisfăcuți de acest sistem. Într-adevăr, se pare că acest sistem reprezintă cel mai înalt nivel de deservire a clienților în acest domeniu, deși banca recunoaște sincer că nu reprezintă mare lucru, deoarece concurența este foarte slabă.

3. Nu este suficient să oferi servicii bune: clienții trebuie să *observe* că primesc servicii bune. Această frază reflectă un lucru pe care l-am stabilit deja și anume că scopul *nu este* satisfacerea clientului, ci încântarea lui. Încântarea apare atunci când clienții primesc un serviciu care este mai bun sau mai rapid decât ar fi putut crede, când greșelile sunt recunoscute în mod deschis și rectificate fără discuții și când clienților li s-a cerut opinia, chiar înainte de a fi apucat să se plângă. Secretul transformării deservirii clienților într-un avantaj competitiv este să faci ceva memorabil și, deci, ceva diferit:

- Contactează cumpărătorii de mașini la două săptămâni după cumpărarea mașinii pentru a verifica dacă produsul corespunde așteptărilor lor.
- Scrie scrisori personale cel puțin unuia dintre clienții nemulțumiți, dacă ești președintele unei companii foarte mari.
- Dă clienților numărul tău de telefon de la birou, de acasă și de la mobil pentru a ți se putea plânge (sau a-ți lăuda serviciile) la orice oră din zi și din noapte, dacă ești un director executiv.

4. Clientul nu este interesat și nu poate fi plictisit cu problemele pe care le are organizația. Lipsa personalului, defecțiuni la calculatoare, pene de curent, cineva este plecat la masă - toate acestea sunt probleme administrative și nu trebuie să-l afecteze pe client. Se întâmplă deseori ca cineva din serviciul de reclamații, scuzându-se că a răspuns greu la telefon, să se apere spunând cât de mult au de lucru.

5. Loialitatea clientului poate fi construită la nivelul la care este relativ durabilă, dar nu este un factor comun tuturor serviciilor. Oamenii sunt mai loiali băncii lor (probabil din simplă inerție, datorită faptului că nu pot suporta chinul transferării tuturor debitelor directe), decât curățătoriei la care își duc rufele. Practic, nimeni nu este loial unei companii petroliere, de aceea se fac eforturi susținute pentru a genera un fel de falsă loialitate prin dăruirea unor bonusuri sau altor metode de acest gen. Chiar și în cazurile în care loialitatea clientului este relativ puternică, ea poate fi distrusă foarte repede dacă nu reușim să răspundem așteptărilor. Exemplele pe care le citez adesea în discuțiile pe tema loialității clientului sunt Mark & Spencer și încă una sau două companii, cum ar fi Sainsburys, dar se pare că acestea sunt excepții, cazuri ideale. Nu există cineva care să nu dorească să fie așa: multe organizații trebuie că stau și visează cu ochii deschiși la ziua în care

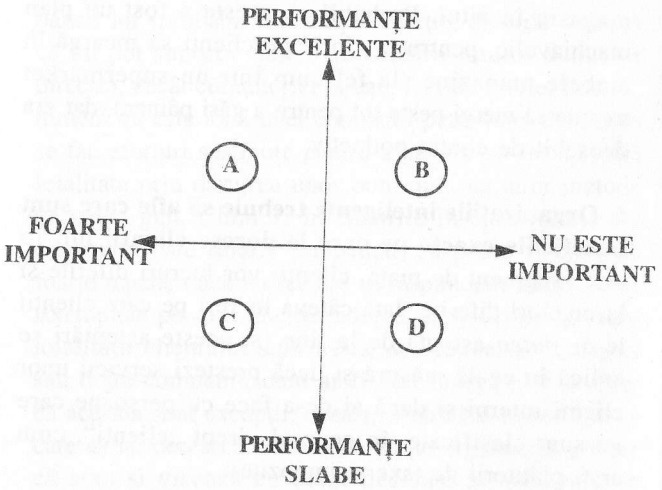
reputația lor va fi atât de bună încât chiar și atunci când fac o greșeală sunt iertați total !

De fapt Marks&Spencer nu face nimic magic pentru a determina nivelurile incredibile de loialitate a clienților săi. Oferă produse de înaltă calitate la prețuri excelente; personalul este amabil, serviabil și cunoscător (și nu doar în domeniul în care lucrează); schimbă produsele fără nici un comentariu; magazinele sunt curate, luminoase și atractive. Totuși, nici Marks&Spencer nu este perfect. Unii vă amintiți, probabil, de zilele în care nici un magazin M&S nu avea cabine de probă în care clienții (în special femeile) puteau proba produsele pe care doreau să le cumpere. A trebuit să se deschidă un M&S la Paris, unde clienții refuzau, pur și simplu, să cumpere dacă nu aveau cabine de probă, pentru a putea fi convinși să fie mai flexibili și mai puțin aroganți. Un alt exemplu de insensibilitate (ca să nu spun mai mult) a firmei Marks&Spencer este orașul britanic în care M&S avea două magazine diferite. Până nu demult, unul vindea lenjerie de damă iar altul vindea ciorapi de damă, astfel încât femeile care doreau să cumpere și lenjerie și ciorapi erau nevoite să meargă dintr-un magazin în altul. Probabil că acesta a fost un plan machiavelic, pentru a-i forța pe clienți să meargă în ambele magazine (la fel cum într-un supermarket trebuie să mergi peste tot pentru a găsi pâinea), dar era deosebit de contra-poductiv.

6. Organizațiile inteligente trebuie să afle care sunt beneficiile exacte pe care le doresc clienții lor. În orice segment de piață, clienții vor lucruri diferite și la niveluri diferite. Iată câteva lucruri pe care clienții le-*ar putea* aștepta de la tine (și aceste așteptări se aplică în egală măsură și dacă prestezi servicii unor clienți interni și dacă ai de-a face cu persoane care nu sunt clasificate, în general, drept „clienți", cum ar fi plătitorii de taxe și impozite):

- Confidențialitate,
- Competitivitate și simplitate,
- Calitate și lux: cel mai bun lucru care se poate obține cu bani,
- Încântare, emoții și aventură,
- Mediu atractiv, curat și luminos,
- Punctualitate, servicii rapide și lipsa cozilor,
- Libertatea de a alege,
- Siguranță și securitate,
- Prestanță și prestigiu,
- Absența oricăror „neplăceri", să nu aibă nici o grijă și nimic de care să se preocupe,
- Flexibilitate: serviciul structurat astfel încât să vină în întâmpinarea nevoilor oamenilor,
- Prietenie și amabilitate, combinate cu un tratament de tip VIP,
- Constanță și încredere.

Metode sistematice de aflare a preferințelor clienților (mai bune decât metoda ghicirii și intuiției) sunt prezentate într-un capitol ulterior. După ce ai aflat care sunt prioritățile clientului tău și le-ai combinat cu percepția pe care clientul o are referitor la cât de bine corespunzi fiecăruia din factorii implicați, poți realiza un grafic:



Careul A: Continuă să muncești la fel de bine
Cu factorii relevanți pentru client care intră în acest careu, prestezi servicii de înaltă calitate în sectoarele pe care clientul tău le consideră importante. Concentrarea asupra acestor factori și acest standard al serviciilor nu trebuie să scadă niciodată. Într-adevăr, ai putea să-ți investești în mod profitabil unele resurse (deși nu bani - dacă ai resurse limitate, este un alt careu care ar trebui să primească o bucată mai mare) pentru a obține un avantaj competitiv, prin creșterea și mai mult a nivelului de performanțe. Dacă ești o companie de asigurări, de exemplu, ai putea micșora plata cererilor de la o perioadă tipică de 8 zile lucrătoare la, să zicem, șase zile lucrătoare. Dacă desfășori o activitate în care standardele de performanță fără lacune reprezintă o opțiune realistă (deși provocatoare), ai putea tinde către astfel de standarde și nu doar pentru anumite zile ci tot timpul.

Careul B: Te spetești muncind
Ai performanțe excelente în direcția unor factori pe care clientul nu-i consideră la fel de importanți. Aceasta înseamnă o risipă de resurse. Evident, ai două opțiuni:

(1) *Ți-ai putea convinge clienții că, indiferent la ce ești bun, ei ar trebui să considere lucrul respectiv ca fiind important* - cu alte cuvinte, încerci să-ți convingi clienții că prioritățile lor sunt greșite. Acest lucru este foarte periculos și va eșua aproape cu siguranță; gândește-te la încercările pe care le-a făcut Volvo de-a lungul anilor să-i facă pe conducătorii auto să gândească în mod favorabil despre sistemul de iluminare continuu. Cumpărătorii britanici au făcut acest lucru, dorința lor de a avea un Volvo depășind situația enervantă de a fi tot timpul semnalizați de mașinile care veneau din sens opus. Dar, în cele din urmă, Volvo a trebuit să reducă iluminarea pentru a face mașinile mai acceptabile. Un alt exemplu, tot din domeniul automobilelor, se referă la moda computerelor vorbitoare (care îți

spun să-ți pui centura de siguranță și altele) care au fost retrase, în cele din urmă, deoarece conducătorii auto nu considerau deloc acest avantaj ca fiind un avantaj.

(2) *Cealaltă opțiune este să faci ceea ce a făcut Volvo în cele din urmă, respectiv să cedezi în fața dorinței clienților.* Nu îți vei putea asigura un avantaj competitiv dacă oferi clienților un serviciu de înaltă calitate într-un domeniu care nu îi interesează. Într-adevăr, vei pierde orice avantaj pe care îl ai pentru că resurse limitate sunt concentrate într-o direcție greșită, iar domeniile în care ar trebui (sau ai putea) să ridici standardele în mod profitabil nu vor beneficia de timpul, efortul, personalul și banii necesari.

Careul C: Prioritate scăzută
Aici sunt câțiva factori care nu sunt percepuți ca importanți de către clienți, iar standardele tale sunt, în cel mai bun caz, indiferente. Dacă îți mărești eficiența cu vreunul din acești factori, nu vei obține ca rezultat decât mutarea percepțiilor clientului în careul B, iar tu nu vei obține nimic bun. De fapt, îți va fi chiar mai rău, pentru că îți vei da seama că acea performanță îmbunătățită nu îți aduce nici un beneficiu; iar, dacă apoi vei încerca să-ți readuci acele standarde la nivelul la care erau înainte, clienții vor „țipa de durere". Acest fenomen este un pericol sigur, atunci când se face ceva în folosul salariaților. O organizație va introduce, să spunem, un automat de băuturi gratuit, în speranța că va crește productivitatea. După un timp, se ajunge la concluzia că, de fapt, productivitatea a scăzut din cauza timpului pe care salariații îl pierdeau stând la coadă sau întrebându-și colegii dacă vor ceva de băut de la automat. Așadar, conducerea încearcă să amelioreze situația și modifică automatul, introducând sistemul cu fisă. Bineînțeles, rezultatul a fost un tumult de proteste, furie și animozitate.

Careul D: Prioritate ridicată
Aici trebuie să-ți concentrezi atenția pe activități pe care clienții tăi le percep ca importante, iar performanțele tale în aceste direcții sunt percepute ca slabe. Standardele tale pot fi slabe în termeni absoluți, sau slabe în comparație cu ce s-a realizat în altă parte. Nu contează care este situația, mai ales dacă verdictul clientului este bazat pe o experiență mai bună avută în altă parte; acum ai, cel puțin, un punct de referință la care să ajungi sau pe care să-l depășești, chiar.

Ca și în cazul careului B, ai două opțiuni:

(1) Să faci mai mult;
(2) Să-ți convingi clienții că pretențiile lor sunt nerealist de ridicate.

Nu ai nici o șansă să reușești punctul (2), dacă clienții știu că în altă parte s-au obținut realizări mai bune. Îți vor argumenta, și nu fără temei, că dacă o organizație poate face lucrurile așa cum trebuie, atunci și tu o poți face. Nu are nici un sens să te plângi că rivalul tău este cumva „diferit" în anumite aspecte-cheie - de exemplu, că este japonez sau că este mult mai mare și, deci, își obține profitul din cantitate - pentru că astfel de argumente vor fi, cel mai adesea, considerate scuze și nu motive. Este posibil să-i poți convinge pe clienți să-și reducă pretențiile dacă standardele lor sunt bazate pe un element absolut (prin opoziție cu comparația cu mărci cunoscute), dar chiar și în acest caz, acest tip de abordare este o recunoaștere tacită a înfrângerii, un produs al complacerii într-o gândire negativistă și aproape o declarare a indiferenței cu care sunt tratați clienții.

Și, ca un exemplu în acest sens, să luăm situația în care persoane particulare trebuie să prezinte spre aprobare planurile de extindere sau de modificare pe care vor să le facă imobilelor proprietate personală.

Reglementările în acest sens prevăd că răspunsurile la aceste cereri trebuie date în termen de opt săptămâni, deși în multe situații (variază în funcție de autoritățile locale) răspunsurile definitive se dau mai târziu. Dacă oamenii ar fi întrebați care ar fi termenul rezonabil pentru primirea răspunsurilor, probabil că toți ar răspunde că undeva între patru și șase săptămâni; într-o lume perfectă, termenul ideal ar putea fi de două-trei săptămâni. Pentru orice persoană care dorește să înceapă lucrul la o cameră sau la un acoperiș, întârzierile provocate de procesarea cererilor reprezintă o sursă imensă de iritare. Totuși, se pare că autoritățile abilitate în acest sens nu fac nici un efort pentru a-și îmbunătăți activitatea de satisfacere a dorințelor „clienților" lor; dimpotrivă, își găsesc refugiul în explicații fondate pe aderența anui anumit ciclu de lucru, pe volumul mare de lucru pe care îl au sau pe insuficiența personalului calificat.

Situația este exacerbată, bineînțeles, de faptul că autoritățile din acest domeniu au o poziție de monopol. Nu numai că își iau tot timpul pe care îl vor, dar nu fac nici cel mai mic efort pentru a elabora materiale sau formulare mai „prietenoase" cu clienții. *Clientul nu poate găsi niciunde altundeva acest serviciu.* Se *pot* face, totuși, presiuni pentru îmbunătățirea performanțelor și în această direcție, dacă cetățenii nemulțumiți apelează la reprezentanții aleși - dar majoritatea nu o fac (cei mai nemulțumiți clienți nu se plâng niciodată !), iar nivelul de reușită al celor care fac acest lucru este foarte puțin probabil la cel mai înalt nivel. Rezultatul este acela că autoritățile din acest domeniu își dedică o parte din resursele presupus limitate pe care le au pentru a convinge cetățenii să aibă pretenții mai „rezonabile", cu alte cuvinte, să aibă pretenții aliniate mai strâns la ceea ce oferă autoritățile.

7. Când se gândesc să cumpere un serviciu, potențialii clienți trebuie să aprecieze în funcție și de alți factori

decât calitatea serviciului deoarece, spre deosebire de un produs, serviciul încă nu există.

Aceste alte criterii pot include:

- Informații colectate de la alți utilizatori ai serviciului respectiv,
- Rememorarea unor experiențe trecute cu prestatorii aceluiași tip de serviciu, cum ar fi experiențele avute cu o agenție imobiliară (sau stereotipii legate de agențiile imobiliare, în general),
- Răspunsuri asupra modului în care serviciul este „ambalat": calitatea materialelor informative, claritatea informațiilor referitoare la comisioane/ prețuri și așa mai departe,
- Premizele în care se oferă acele servicii,
- Tipul de personal angajat pentru a presta serviciul.

Atunci când este posibil, potențialii clienți pot încerca să califice serviciul înainte de se angaja mai departe. Pot asista la cursurile organizate de specialiști în domeniul pregătirii în management; pot testa eficiența unei agenții de turism făcând comparații între prețurile pentru, să zicem, o vacanță în jurul lumii cu puncte de oprire dinainte stabilite; pot cere agentului imobiliar să pregătească o broșură de vânzare a proprietății lor *înainte* de semnarea unui contract de exclusivitate.

8. Clienții observă când standardul serviciului respectiv este sub așteptările lor - dar observă și când este peste acest nivel. O sticlă mică de șampanie într-o frapieră, cu un bilet de bun-sosit din partea directorului hotelului costă foarte puțin; dar pentru că depășește nivelul așteptărilor, acest gest poate avea un impact disproporționat asupra nivelului de satisfacție a clientului, până la punctul de a genera o încântare conștientă a acestuia.

9. Atitudinile favorabile față de un furnizor de servicii pot fi distruse de o singură experiență de serviciu

necorespunzător. În SUA, studiul efectuat în 1986 de compania Ford Motor a arătat că dacă lumea cumpără un Ford și este încântată de el, spune acest lucru unui număr de opt persoane, dar dacă a cumpărat un Ford și este nemulțumită, *spune la 22 de persoane* (care, la rândul lor, spun la alte 22, cu înfloriturile de rigoare, și așa mai departe). Ceea ce este mai rău este că, unele dintre persoanele din acest lanț de comunicație pot fi persoane influente, cum ar fi consultanți manageriali, crainici de radio sau televiziune, redactori, directori comerciali sau executivi care au putere de decizie.

3

CINE SUNT CLIENȚII TĂI?

INTRODUCERE: „CLIENȚI" ȘI „UTILIZATORI"

Clienții externi sunt ușor de definit, conform textelor de specialitate. Ei sunt eventualii utilizatori ai produsului sau serviciului tău, în afara organizației din care faci parte. În *Fast Track to Quality (O cale rapidă spre calitate)*, Roger Tunks definește clientul extern ca fiind *„cineva din afara companiei care beneficiază de produsul sau serviciul finit"*. Conform acestei definiții, clientul poate fi „o agenție guvernamentală, un broker, un detailist sau publicul cumpărător". Din păcate, există două probleme aici.

În primul rând, Tunks (ca și mulți alți autori) folosește termenii de „client" și „utilizator" ca și când ar fi sinonime și pot fi schimbate între ele. Nu suntem de acord cu acest lucru. Din multe motive, este folositor și, deseori, este chiar esențial să facem distincție între cele două grupuri:

- **Cumpărătorii** sau **clienții** sunt persoanele care folosesc serviciile noastre și care plătesc pentru ele.
- **Utilizatorii** sunt persoanele care sunt afectate sau care afectează produsul sau serviciul pe care îl oferim. Utilizatorii sunt, deseori, persoane care folosesc produsul sau serviciul pe care îl oferim, dar care nu plătesc pentru el.

Distincția poate părea academică, dar vom încerca să arătăm că, pentru multe tipuri de activitate, aceasta este doar teoretică. Cu siguranță că persoanele pe care trebuie să le satisfaceți sunt clienți în sensul cel mai riguros al cuvântului descris mai sus; cu alte cuvinte, persoane care plătesc.

Dacă nimeni nu plătește, nu mai este muncă de făcut

Dacă clientul plătitor nu este mulțumit de produsul sau

serviciul pe care i-l oferim, atunci s-ar putea să nu mai primim nici o altă cerere și s-ar putea să nu mai fim plătiți pentru activitatea noastră. Și se merge și mai departe, pentru că un client nemulțumit poate fi suficient de supărat pentru a vorbi și altora despre noi și astfel pierdem (sau nu primin niciodată) și solicitarea lor.

În al doilea rând, utilizarea termenului de „companie" din definiția lui Tunks ignoră posibilitatea ca și alte tipuri de organizații să aibă clienți. Din fericire, sectorul public devine din ce în ce mai interesat de clienți; chiar și penitenciarele fac anchete de opinie în rândul „clienților" lor (care sunt considerați a fi deținuții). Organizațiile de caritate și alte tipuri de organizații din sectorul terțiar pot considera la fel de bine că au „cumpărători" sau „clienți", deși definiția pe care am dat-o noi clientului, ca fiind o persoană care folosește serviciile noastre și plătește pentru ele, nu mai rămâne valabilă, să zicem, în cazul Crucii Roșii.

Aceste două nuanțe ale definiției de „client" vor fi analizate ulterior. Va trebui să analizăm, de asemenea, și implicațiile care se află în spatele conceptului de client „intern".

„CLIENȚI" ȘI „UTILIZATORI": CARE ESTE DIFERENȚA ȘI CÂT ESTE DE IMPORTANTĂ ?

Dacă rămânem, deocamdată, la distincția făcută mai sus, atunci este clar că anumiți clienți sunt cumpărători fără să fie utilizatori, iar alții sunt utilizatori fără să fie cumpărători.

Un exemplu sau două vor lămuri foarte clar acest lucru. Dacă ne gândim la piața jucăriilor, era clar că, până nu demult, copiii erau *utilizatorii* jucăriilor dar nu erau *cumpărătorii*. Părinții nu numai că plăteau aceste jucării, dar le și alegeau. Firme precum Galt și Early Learning Centre au prosperat foarte mult pe baza acestui principiu, jucăriile fiind cumpărate deoarece, conform opiniei

părinților, copiii aveau nevoie să-și dezvolte modele „acceptabile" de motivații. În ziua de astăzi, situația s-a schimbat radical. Părinții încă mai plătesc, deci, în acest sens, încă sunt cumpărători dar, de cele mai multe ori, nu mai sunt ei cei care fac alegerea. Publicitatea prin intermediul televiziunii, marketingul ingenios, tehnologia video și indulgența părinților s-au combinat, plasând majoritatea opțiunilor de cumpărare a jucăriilor în mâinile copiilor lor. Copii au devenit atât clienți, cât și utilizatori. Mulți dintre fabricanții tradiționali de jucării au dat faliment pentru că nu au observat această schimbare a relației client/utilizator. Merită notat, în trecere, că mulți părinți devin utilizatori atunci când cumpără jocuri video sau trenulețe electrice pentru copiii lor, monopolizând chiar aceste „jucării".

O altă situație în care cumpărătorii și utilizatorii sunt persoane diferite este aceea în care se achiziționează autovehicule pentru parcul de mașini al companiei. Principalul cumpărător este responsabilul cu achizițiile din organizația respectivă, ale cărui criterii de achiziție pot include factori ca: economicitate, securitate, durabilitate și imaginea firmei. Aceste elemente pot face ca responsabilul cu achizițiile să prefere, de exemplu, mașinile cu motor Diesel. În general, din punct de vedere al pieței, firmele care se ocupă cu vânzarea de mașini și managerii sunt mai puțin încântați de motoarele Diesel, dar preferințele lor (nu uitați, ei sunt doar *utilizatori*) contează foarte puțin.

Un alt ultim exemplu de distincție utilizator/cumpărător se referă la cursurile de pregătire. Participanții care urmează aceste cursuri trebuie să fie considerați drept utilizatori, pentru că foarte rar plătesc aceste cursuri din propriile buzunare; cumpărătorii sunt, mai exact, managerii care i-au nominalizat pentru aceste cursuri sau departamentul de personal. Așadar, dacă organizezi un seminar în cadrul unei companii pe tema organizării

timpului, pe cine ai încerca să satisfaci: pe utilizatori sau pe cumpărători ? Cel mai bun răspuns este acela că lectorul trebuie să satisfacă ambele grupuri, dar este foarte posibil să satisfaci utilizatorii, fără să satisfaci cumpărătorii și invers, mai ales că obiectivele lor pot fi diferite. Cumpărătorii (respectiv șefii care au făcut nominalizările) vor ca subordonații lor să utilizeze timpul cât mai bine cu putință, dar utilizatorii pot considera că sunt deja competenți în acest domeniu, dar că nu le strică să se mai distreze o zi, două. Nu este deloc neobișnuit ca intrumentele de evaluare a cursului, cum ar fi chestionarele de evaluare, să se concentreze aproape exclusiv pe satisfacția utilizatorilor (nu degeaba aceste chestionare mai sunt numite și „foile fericirii"), pe când, din punct de vedere general, satisfacția cumpărătorilor este mult mai importantă.

Distincția dintre „cumpărători" și „utilizatori" este foarte bine înțeleasă de cei care au vândut produse și servicii organizațiilor. Aceasta este foarte bine reflectată de conceptul de unitate de luare a deciziilor (ULD), care descrie persoana sau pe cei care iau de fapt decizia de cumpărare.

De cele mai multe ori, ULD nu include nici un utilizator, ULD nu va fi un utilizator, iar ULD nu va fi consultat nici un potențial utilizator înainte de luarea deciziei de achiziționare.

ULD, indiferent dacă este o persoană sau un grup de persoane, își va etala caracteristicile personale și va fi supus influențelor sociale și presiunilor organizaționale/politice/de mediu. În cadrul acestui sistem, opiniile utilizatorilor pot exercita numai un grad scăzut de putere; într-adevăr, se poate argumenta că, de vreme ce utilizatorii finali nu cumpără produsul sau serviciile din resursele proprii, dar vor beneficia de produs sau de serviciu, nu au nici un drept să-și exprime opinia asupra,

să zicem, faptului că mașinile cu motor tip Diesel ar trebui să constituie baza parcului auto al companiei.

Cu siguranță, lucrurile se simplifică atunci când cumpărătorii dau utilizatorilor exact ceea ce cumpărătorii știu că este mai bun pentru ei. Și putem înțelege de ce cumpărătorii pot gândi astfel, dat fiind că și ei au cumpărători în interiorul organizației - în general cei cu funcții mai mari ca ale lor - pe care încearcă să-i mulțumească. Acești cumpărători sunt considerați, pe bună dreptate, a fi mult mai importanți decât utilizatorii care pot fi salariați mai puțin importanți și cu minimă influență, putere și autoritate.

Lucrurile se simplifică și atunci când interesele „utilizatorilor" sunt ignorate sau subevaluate - *până când sosește clipa punerii în funcțiune a produsului sau serviciului respectiv*. În acest moment, *utilizatorii* își vor spune cuvântul, și nu cumpărătorii. De exemplu, sondajele efectuate în domeniul programelor de calculator arată că 70% din ceea ce se cumpără în acest domeniu nu este niciodată folosit. Mai mult, din procentul *folosit*, 90% se folosește de către o singură persoană sau un grup mic, chiar și atunci când s-a făcut achiziționarea pentru o organizație mare.

Această risipă de bani apare atunci când cerințele pentru un produs sau un serviciu sunt stabilite de un grup care exclude utilizatorii finali. În acest caz, nu numai că produsul sau serviciul astfel ales nu corespunde necesităților, dar potențialii utilizatori nu se simt deloc implicați în proces, nu au deloc simțul proprietății asupra produsului sau serviciului respectiv și, prin urmare, nu se simt cu nimic obligați să trateze corect produsul respeciv. Mai mult chiar, îi vor căuta în mod intenționat și activ defecte, greșeli, erori, disfuncții etc. Gândiți-vă la toate cadourile de Crăciun care nici nu sunt scoase din cutiile lor înainte de a fi schimbate, pentru că au fost cumpărate de persoane pentru a

reflecta mai degrabă gusturile *lor* și preferințele *lor* decât pe ale celor pentru care le-au cumpărat.

GĂSIREA UTILIZATORILOR ȘI CUMPĂRĂTORILOR

Atunci când încercăm să localizăm toți utilizatorii și cumpărătorii, atât reali, cât și potențiali trebuie să ne ferim de ceea ce în SUA se numește paradoxul căilor ferate.

Atunci când li s-a cerut celor de la căile ferate să introducă opriri noi pe un anumit traseu, aceștia au făcut un „studiu al necesităților", trimițând pe cineva în stație la ora trecerii trenului să vadă dacă așteaptă cineva. Bineînțeles, nimeni nu aștepta în gară pentru că nu era prevăzută oprirea acelui tren, așa că cei de la căile ferate au respins cererea, spunând că nu era utilă.

Paradoxul căilor ferate apare peste tot unde sunt produse și servicii. Lucrurile se întâmplă cam așa:

(1) Produsul sau serviciul nu este satisfăcător,
(2) Datorită lui (1), potențialii utilizatori/cumpărători nu utilizează sau cumpără produsul/serviciul,
(3) Potențialii utilizatori și cumpărători cer un produs sau serviciu mai bun,
(4) Datorită lui (2), produsul este respins.

Deci, deoarece produsul sau serviciul nu răspunde nevoilor anumitor utilizatori și cumpărători, aceștia nu sunt identificați drept *potențiali* utilizatori și cumpărători ai unui produs sau serviciu mai bun, nu sunt consultați, iar produsul sau serviciul rămâne slab sau este eliminat definitiv.

Acest proces se poate aplica și produselor și serviciilor comerciale, care sunt retrase, în cele din urmă, deoarece

potențialii utilizatori și cumpărători nu au ocazia (sau nu profită de ocazie atunci când li se oferă, știut fiind că majoritatea cumpărătorilor și utilizatorilor nemulțumiți nu se plâng niciodată) să dea un sfat referitor la ce ar trebui făcut pentru ca acel produs sau serviciu să fie acceptabil. De asemenea, poate afecta și împărțirea facilităților interne. Nimeni nu se obosește să spună, de exemplu, departamentului de instruire că nu face ceea ce trebuie, dar, în mod gradat, clienții acestui departament se mișcă înspre o poziție din care pot pleca în altă parte. Ceea ce este cel mai rău, departamentul de instruire nu face nici un efort de schimbare, dar îi condamnă pe foștii clienți pentru lipsa lor de loialitate și încredere.

Nu în mod neobișnuit, departamentul de instruire va încerca să-și forțeze clienții să revină, solicitând aplicarea strictă a regulamentului organizației („ori de câte ori este necesară pregătirea salariaților trebuie folosite serviciile departamentului de pregătire profesională") sau a unor sancțiuni financiare. În cazurile extreme, acest lucru poate însemna că instruirile sunt total oprite deoarece clienții, frustrați de incapacitatea lor de a folosi „furnizori" alternativi, pur și simplu refuză să se bazeze pe departamentul lor de specialitate care și-a pierdut orice credibilitate.

Atunci când oferim un produs sau un serviciu, este normal să identificăm care ne sunt toți clienții și utilizatorii actuali sau potențiali. O posibilă strategie este să întocmim o listă a acestora. Unori putem identifica utilizatorii și clienții după nume dar, de cele mai multe ori, este suficient să numim grupurile sau categoriile. Iată un grup de clienți și de utilizatori care a fost obținut în urma unei analize „în forță" cu departamenul de personal al unei companii farmaceutice din Marea Britanie.

Cumpărători:

Directorul executiv (directorul administrativ),
Consiliul de directori,

Utilizatori:

Directorii și șefii de la toate nivelurile,
Cei care solicită un loc de muncă,
Studenții care vor să lucreze pe perioada vacanței,
Studenții care caută un post după absolvire,
Elevii care cer ajutor pentru diverse proiecte,
Liber-profesioniștii în domeniul medical,
Oficiul forței de muncă,
Agenții private de plasare de forță de muncă,
Salariații firmei,
Salariații handicapați sau cu incapacitate temporară,
Persoane handicapate sau cu incapacitate temporară, în general,
Acționarii,
Directorii executivi ai firmei-mamă (în principal din SUA),
Cadrele didactice din învățământul preuniversitar,
Cadrele didactice din colegii,
Institutul pentru managementul resurselor umane,
Părinții tinerilor angajați și ai ucenicilor,
Poliția locală,
Camera de muncă,
Pensionarii firmei și familiile lor,
Firme de furnizare industrială,
Persoanele care locuiesc în apropiere,
Companiile de asigurări,
Personalul de securitate
și așa mai departe !

Ideea că departamentul de personal are, practic, doar un singur „cumpărător" (conform definiției pe care am dat-o noi „cumpărătorului", ca fiind cel care „plătește") este foarte lăudabilă, dând funcției de personal o concentrare mai puternică, mai coerentă. Chiar și

astăzi, unii dintre cei care lucrează într-un serviciu de personal consideră, în mod greșit, că ei există în primul rând în folosul angajaților sau forței de muncă.

Bineînțeles, întocmirea unei liste a cumpărătorilor și utilizatorilor este doar începutul. Nu uita că această listă trebuie să cuprindă nu numai cumpărătorii și utilizatorii pe care îi ai în acel moment, ci și pe cei cărora le-ai destinat produsul sau serviciul dar care, până acum, nu au aflat că există. Așadar, chiar această generare a listei cu actualii și potențialii cumpărători și utilizatori ne poate ajuta să ne gândim la anumite modificări foarte originale a ceea ce producem sau oferim în prezent. Gândiți-vă doar, de exemplu, la câte lucruri, inimaginabile până acum, ai putea face dacă ai conduce un serviciu de personal și ai constata că utilizatorii tăi pot fi și „persoanele care locuiesc în apropiere" sau „cei care s-au pensionat din această firmă și familiile lor" (presupunând că, până acum, nu ai stabilit nici o legătură cu aceste grupuri).

Simplul fapt de a lista cumpărătorii și utilizatorii poate ajuta foarte mult la conștientizarea unor aspecte. Dacă obții o listă cu 100 de nume (persoane sau categorii), este de la sine-înțeles că nici un produs sau prestator de servicii nu poate satisface total 100 de persoane diferite. Așadar, ce este de făcut ?

(1) **Unii dintre constituenți se pot dezvolta.**
Satisfacerea unui cumpărător sau utilizator poate însemna, în mod automat, că-i satisfacem și pe alții, cel puțin într-o oarecare măsură. Dacă facem ceva pentru a satisface nevoile unor absolvenți de facultate care caută de lucru după absolvire, acest lucru ar putea conveni și Institutului de Management al resurselor umane și Camerei de muncă și chiar, directorului tău executiv care are legături strânse cu câteva universități.

(2) **Categoriile nu sunt independente din punct de vedere al resurselor de opțiuni pe care trebuie să le facem.**
Dacă resursele sunt limitate (și sunt în mod invariabil), nu putem face totul - ceea ce nu înseamnă că nu se poate face nimic. Trebuie să recunoștem adevărul vechii zicale „nimic nu este pe gratis" și să schimbăm un constituent pe un altul. Un mod de realizare a acestui lucru constă în aplicarea unei atente *strategii de includere* utilizatorului/cumpărătorului.

După ce am listat toți cumpărătorii și utilizatorii actuali, atribuim fiecărui constituent în parte una dintre cele trei valori (p, i sau n), corespunzător modului în care ne propunem să-i tratăm:

P = să fiu foarte prietenos cu ei,
I = să îi ignor,
N = să fiu foarte neprietenos cu ei.

În continuare, va trebui să stabilim prioritățile și să facem o apreciere a modului de alocare a resurselor. Ca să continuăm cu exemplul departamentului de personal, acesta ar putea alege să fie foarte prietenos cu principalii clienți și, probabil, la fel de prietenos cu cei care solicită angajarea, cu șefii de departamente și cu Camera de muncă. Poate hotărî să ignore, probabil, elevii care au nevoie de sprijin pentru diverse proiecte, studenții care caută de lucru pe perioada vacanței și acționarii. (Vă rog să nu interpretați aceste posibilități ca fiind reflectarea opiniilor scriitorului: exemplul dat aici este absolut ipotetic).

Procesul de includere a utilizatorilor/clienților ne poate îndrepta atenția și asupra altor persoane cu care am dori să fim neprietenoși. Din lista clienților și utilizatorilor unui serviciu de personal putem exclude agențiile private de plasare a forței de muncă și profesorii

de liceu/colegiu, pe baza faptului că aceste persoane stau în calea a ceea ce încercăm să facem pentru a satisface clienți și utilizatori mai importanți.

Auzim adesea de produse sau servicii „prietenoase cu utilizatorii", dar pot exista grupuri de clienți sau utilizatori pe care am dori, în mod justificat, să-i tratăm într-un mod neprietenos. De exemplu, am dori să facem în așa fel încât sticlele de medicamente să nu poată fi deschise de copii; dorim să protejăm fișele medicale, fișele personale și fișele de credit împotriva unor utilizatori neautorizați. În anumite situații, am putea dori ca însăși *existența* unui produs sau serviciu să nu fie cunoscută de unele categorii de clienți sau utilizatori. Acest lucru se aplică în special sistemelor de securitate, a căror eficiență este maximă atunci când spărgătorii nu știu de ele. Acest lucru este valabil și pentru anumite sisteme profesionale, cum ar fi uneltele lăcătușilor sau mecanismele electronice pentru neutralizarea alarmelor auto. Acestea ar trebui să fie produse pe care să nu le cunoască nimeni, pentru că și noi am fost etichetați drept persoane care nu ar trebui să fie tratate într-un mod prietenos.

UNII CUMPĂRĂTORI ȘI UTILIZATORI SUNT MAI EGALI DECÂT ALȚII

Este evident că nu toți cumpărătorii și utilizatorii au fost creați în mod egal. Nu toți cumpărătorii și utilizatorii sunt afectați de un produs sau de un serviciu în aceeași măsură; unii cumpără din niște motive care sunt total diferite de ale altora. Prin urmare, rezultă că răspunsul referitor la acest produs sau serviciu va reflecta aceste valori, preferințe, așteptări și priorități diferite. Într-unul din capitolele următoare vom analiza metode prin care putem afla ce gândesc utilizatorii și cumpărătorii despre ceea ce faci pentru ei; deocamdată, totuși, haideți să aruncăm o scurtă privire asupra încercării de a afla *dinainte* ce ar putea dori potențialii cumpărători sau utilizatori.

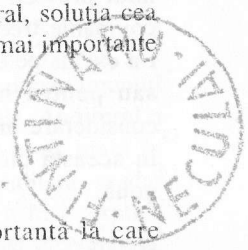
Prima întrebare este: **Cine participă ?** Teoretic, înainte ca un produs sau serviciu să fie proiectat sau realizat, orice client cunoscut sau potențial ar trebui să participe la ceea ce poate fi numit procesul de proiectare al produsului sau serviciului respectiv. Pentru anumite lucruri, cum ar fi sistemele informaționale individuale sau casele la comandă, această participare atât de exhaustivă este posibilă, ba chiar necesară. Pe de altă parte, trebuie să fim atenți să primim opiniile atât ale *utilizatorilor*, cât și ale cumpărătorilor. Poate că acest cumpărător (persoana cu banii, vă amintiți ?) ne spune ce doresc sau ce le trebuie utilizatorilor. Ar putea face tot posibilul pentru a descrie cât mai exact și mai clar dorințele acestora, dar acest lucru îi este imposibil din punct de vedere psihologic și fizic, pentru că el nu vede lumea cu ochii utilizatorului. Chiar dacă a fost și el utilizator, cândva, iar acum este manager, punctul lui de vedere va fi schimbat. Probabil că el este mult mai interesat de bani și de buget, pe când pe utilizatori îi interesează mai mult dacă acel produs sau serviciu este ușor de utilizat și dacă face ceea ce ar trebui să facă. Cu cât perioada în care a fost manager este mai mare, cu atât opiniile lui vor fi mai depășite.

Toate acestea pleacă de la ipoteza că respectivul cumpărător este cinstit și bine intenționat în reprezentarea (reflectarea) cerințelor utilizatorilor. În multe cazuri, cumpărătorii sunt mult mai interesați de propriile lor priorități și criterii. Considerentul esențial poate fi economisirea unor bani într-un termen scurt, ca să nu mai vorbim despre considerentele „politice" ale oricărei decizii. Bineînțeles, cumpărătorii vor pretinde că dorințele lor nu au nici o importanță și că sunt total dedicați binelui clienților lor (cu alte cuvinte, utilizatorii produsului sau serviciului), dar numai cineva foarte naiv ar da crezare unor astfel de declarații.

Dar pentru majoritatea produselor sau serviciilor, participarea exhaustivă este, în cel mai bun caz, obositoare și, în cel mai rău caz, împovărătoare.

O metodă sigură de a economisi timp și bani este să etichetezi populația de cumpărători și utilizatori vizată. La una din extreme se află o procedură științifică de etichetare, la cealaltă extremă punem mâna pe oricine se întâmplă să fie prin preajmă. În general, soluția cea mai bună este undeva la mijloc, dar cele mai importante reguli sunt următoarele:

(1) *Să fii atent că etichetezi* și
(2) *Să fii atent la metoda de etichetare.*



Pentru regula (1), fraza cea mai importantă la care trebuie să fii foarte atent este *„am vorbit cu toată lumea"*. Este imposibil să reușești să vorbești cu toți potențialii cumpărători sau utilizatori ai produsului sau serviciului propus. Fraza „am vorbit cu toată lumea" poate fi tradusă, în general, după cum urmează:

„Nu ne-am gândit deloc să identificăm subiecții cărora ar trebui să le vorbim, dar, în schimb, am vorbit cu toți cei care erau disponibili în momentul în care am vrut să stăm de vorbă cu cineva".

Poate fi la fel de adevărat că „am vorbit cu toată lumea" înseamnă:

„Am vorbit cu acele persoane despre care noi am considerat că ne vor spune ceea ce doream să auzim și am găsit scuze pentru a nu mai vorbi și cu altcineva".

Chiar și atunci când le „vorbim" oamenilor (sau cu oamenii), tot trebuie să interpretăm și să înțelegem ceea ce ne spun. Dacă avem un topor de ascuțit (cu alte cuvinte, credem în meritele produsului sau serviciului propus), există pericolul să ascultăm doar comentariile favorabile și pozitive.

Orice metodă de etichetare este supusă greșelii, chiar și numai de natură statistică. Astfel de erori apar dacă, fără să vrem, am omis niște potențiali cumpărători și utilizatori. De exemplu, un grup de arhitecți a amplasat un model al noului sediu de birouri al companiei în holul actualei clădiri. Lângă machetă au fost puse niște chestionare care invita „pe toată lumea" să comenteze noul proiect. Dar nu toată lumea care lucra în acea companie trecea prin acel hol, așa că această metodă i-a exclus pe cei care foloseau intrările pentru personal sau pentru mărfuri; în plus, nu au fost luate în considerare nici persoanele care nu lucrau momentan în această clădire dar care urmau să lucreze în cea nouă.

O altă greșeală curentă o constituie utilizarea unui surogat pentru o anumită parte a cumpărătorilor/utilizatorilor. Un surogat, un înlocuitor al adevăraților cumpărători/utilizatori. Uneori, folosirea surogatelor este inevitabilă, cum ar fi cazurile în care potențialii cumpărători nu pot fi abordați direct. Problemele apar atunci când surogatele (deseori persoane de la marketing) uită că sunt surogate și încep să creadă că sunt adevărați clienți, iar cei care se ocupă de acest studiu uită și că surogatele sunt surogate și încep să creadă că ceea ce aud de la surogate este ceea ce vor auzi de la adevărații cumpărători și utilizatori. Acesta reprezintă începutul multor greșeli grave de marketing.

Într-o lume ideală, recomandăm aplicarea unei forme de tehnică de *transmisie* pentru găsirea unor potențiali cumpărători și utilizatori ai noului produs sau serviciu. Acestea sunt principii bine stabilite pentru sondajele de testare a pieței din sectorul comercial, așa că, dacă ne concentrăm aici pe marketing-ul produselor sau serviciilor interne, putem folosi toate sistemele organizaționale pentru circularea informațiilor. Anunțuri în buletinul informativ al companiei, poștă electronică,

sesiuni de analiză pe echipe, grupuri de analiza calității. S-ar putea să nu obținem prea multe răspunsuri, iar unele dintre cele pe care le primim să nu ne fie de prea mult ajutor, dar vor rămâne acelea care contribuie într-o foarte mare măsură la îmbunătățirea produsului sau serviciului final și la evitarea unor greșeli costisitoare.

Într-o companie oarecare, doar un singur utilizator a răspuns la cererea de opinii privind un mare sistem de achiziții care era în stadiul de proiect. Totuși, s-a întâmplat ca acel utilizator să fie de la departamentul de audit intern și să fi văzut deja planurile. Auditorul a început să demonstreze că metoda de bază luată în considerare pentru proiect nu putea fi auditată, așadar nu era permisă. Prin urmare, proiectul a fost respins. Echipa care a lucrat la acest proiect a fost dezamăgită, dar nici pe departe la fel de dezamăgită pe cât ar fi fost dacă sistemul ar fi fost *respins* după introducerea lui, ceea ce ar fi costat 2 milioane lire sterline.

CONCEPTUL DE CLIENT INTERN

Unul dintre conceptele cruciale ale managementului calității totale îl reprezintă măsura în care activitățile interne sunt legate de satisfacerea (sau încântarea) finală a clientului. Acesta este singurul mijloc prin care ne putem concentra eforturile acolo unde este într-adevăr nevoie, în sprijinirea cerințelor și nevoilor clienților. Ulterior, putem încetini sau chiar întrerupe activitatea în altă parte, în cazul activităților care au prea puțină valoare adăugată, din punctul de vedere al clienților.

În contextul de față, un *proces de producție* este „un mecanism prin care un produs brut este transformat în produs finit". (Tony Bendell, John Kelly, Ted Merry și Fraser Sims: *Calitatea - evaluare și control*; Londra: Century Business, 1992, p.111). Pentru întocmirea unei facturi de plată, există mai multe etape prin care trebuie să se treacă. În anumite ocazii, acest lucru implică până

la 350 de etape sau activități distincte. În general, aceste etape sunt parcurse de persoane și departamente diferite, uneori chiar locuri și organizații diferite. În general, nu există nici o persoană care să se ocupe în totalitate de procesul de trecere a unui serviciu prin organizație până la client. Așadar, nu este de mirare că apar lucruri neacoperite de la o funcție la alta, din cauza unei comunicări defectuoase, responsabilități neclare sau indiferență față de necesitățile unui client extern care se află la capătul întregului proces (care este un client adevărat, în sensul că el plătește pentru tot).

Satisfacerea așteptărilor unui client extern necesită o serie de tranzacții interne. Unii dintre salariații organizației care vor contribui, în final, la satisfacerea clientului extern, vor lua un formular de comandă, o cerere, o componentă și apoi o vor transfera în următoarea verigă a lanțului furnizor/client. În această situație, clientul intern devine un furnizor intern pentru următorul client intern. În final, clientul extern este servit de ultimul dintre furnizorii interni (care este foarte important, așadar, datorită contactului direct de la momentul adevărului cu clientul extern).

Acest mod de considerare a organizațiilor a creat o adevărată revoluție în gândire. Ideea de a-i considera pe cei cu care trebuie să vii în contact mai degrabă drept clienți sau utilizatori decât un rău nefolositor este de mare noutate pentru foarte multă lume. Uneori suntem de-a dreptul șocați de îngustimea unora care privesc orice cerere și vizită de-a clienților lor drept un amestec în chiar cursul vieții lor. Nu ar fi rău dacă atitudinile de acest tip ar fi discutate în mod confidențial în timpul unor analize de lucru între departamente, dar este de neiertat dacă se permite ca atitudinile de acest tip să afecteze în mod negativ relațiile cu ceilalți angajați ai organizației. Chiar și expresii de genul „am duce-o mult mai bine dacă

ciudații ăștia de clienții n-ar suna tot timpul ca să se plângă", spuse deschis de către unii din cei care lucrează în departamente de deservire a clienților, scot la iveală o ură inconștientă față de clienți, ascunsă undeva în adâncurile sufletului și care trebuie eradicată chiar din fazele incipiente.

Identificarea următorului client intern este foarte simplă și directă pentru anumite funcții. Poate fi un singur client, iar acesta este departamentul căruia îi trimiți produsul tău parțial terminat (de exemplu, de la producție la cel de controlul calității). Anumiți furnizori de servicii interne au, totuși, mai mulți clienți interni (sau uitlizatori), ale căror dorințe și așteptări pot fi contradictorii. Departamentul de achiziții poate fi presat de unul dintre clienții săi să cumpere telefoane mobile pentru reprezentanții de vânzări, în timp ce un alt „client" dorește o altă abordare în problema telefoanelor mobile (nu în ceea ce privește lista de furnizori pentru lista aprobată a departamentului), așa că un al treilea „client" se opune în mod evident cumpărării de telefoane mobile pentru altcineva în afară de manageri (care, ironia soartei, au cel mai puțin nevoie de ele). În mod inevitabil, trebuie să se facă unele schimburi (nu uitați, nimic nu este pe gratis), așa că unii „clienți" vor fi, în final, mai satisfăcuți decât alții.

Care sunt factorii datorită cărora unii clienți interni primesc un serviciu mai bun decât alții ?

În realitate, răspunsul este foarte complicat. Importanța ierarhică are un rol de jucat, dar situația este aceeași și în cazul unei poziționări centrale a „clientului" în structura organizației. În unele companii, funcția de marketing atrage partea leului din toate tipurile de resurse (spațiu, oameni, timp, bani), indiferent de cererile legitime făcute de un alt departament, cum ar fi cel de personal, de cercetare și dezvoltare sau de producție. După părerea altora, producția trebuie să aibă prioritate. Este adevărat, foarte multe depind de

persoanele care conduc organizația. Un alt factor îl reprezintă măsura în care „clientul" și-a stabilit legături de rețea cu prestatorul de servicii interne. Prezența acestor legături poate face ca un serviciu să fie disponibil mult mai repede și mult mai eficient.

Ca și în lumea externă, a clienților „adevărați", foarte multe lucruri depind de posibilitatea ca un client intern să facă scandal dacă serviciul așteptat nu este gata la timp sau nu este corespunzător atunci când este livrat. Uneori, furnizorii de servicii interne vor încerca să facă o judecată cu adevărat imparțială dacă dispun doar de niște resurse limitate și nu pot satisface pe deplin nevoile tuturor, dar acest lucru înseamnă că cerințele tuturor clienților vor fi experimate într-o formă exagerată pentru a se putea compensa deficiențele apărute în final.

Putem fi cu toții de acord că astfel de manevre politice și lupte interne pot fi contra-productive dar, odată apărute, sunt practic imposibil de eradicat. Orice client face jocuri politice, bazându-se pe teamă, iar dacă nu face acest lucru, alții îl vor face, iar el va fi dezavantajat. Chiar dacă un client individual evită cu scrupulozitate și în mod conștient manipularea politică, furnizorul de servicii *tot* va presupune că face manevre politice, așa că cerințele, de altfel perfect rezonabile, sunt reduse în mod automat.

Tactica pliculețelor de ceai „Tetley"

În ceea ce privește în special anumiți furnizori interni de servicii - departamentul de personal, cel juridic sau unitățile de deservire a conducerii - pot exista argumente pe deplin justificabile pentru aplicarea unui marketing *proactiv*. În acest sens, ei pot:

(a) Să ofere noi servicii „clienților" deja existenți; și/sau
(b) Să ofere serviciile existente unor noi clienți interni.

Lărgirea furnizării serviciilor, în special atunci când este combinată cu o lărgire a bazei de clienți, poate fi folositoare doar pentru scopuri de auto-conservare, dar poate fi justificată foarte bine prin faptul că astfel de inițiative antreprenoriale ajută la adăugarea de valoare. Un exemplu ar putea fi acela al unor servicii noi (cum ar fi o linie telefonică permanentă pentru posturi libere), care va extinde și profesionalismul departamentului care le furnizează; în plus, acestea stimulează încântarea clienților (mai mult decât o simplă satisfacție) deoarece clienții sunt impresionați de atitudinea dinamică și inovatoare a furnizorului. Noul serviciu, deși clienții nu utilizitatorii vizați încă nu realizaseră necesitatea unui astfel de serviciu, poate îndeplini o cerință clară și, astfel, va deveni ceva permanent. De fapt, furnizorul de servicii nu face nimic altceva decât să testeze piața în vederea introducerii unor servicii suplimentare, la fel cum și o companie producătoare de bunuri de larg consum ar testa piața în vederea introducerii unor produse noi. Dacă serviciul respectiv este un eșec - nu atrage răspunsuri pozitive sau determină ostilitate - atunci poate fi retras fără să se fi făcut prea mult rău.

Marketing-ul proactiv, așadar, constă în *oferirea clienților și utilizatorilor a unor produse sau servicii înainte ca clienții și utilizatorii să-și dea seama că le vor.* Se poate întâmpla ca utilitatea noului serviciu să se justifice foarte repede pe baza unor calcule de beneficiu rezultate din costuri (acesta poate fi, fără îndoială, cazul unui post telefonic permanent pentru posturi disponibile) și poate fi legată în mod pozitiv de strategiile organizaționale (cum ar fi utilizarea optimă a resurselor umane).

Numim această metodă tactica pliculețelor de ceai „Tetley" din cauza analogiei cu pliculețele de ceai

rotunde. După cum am văzut, clienții, deja obișnuiți cu pliculețele pătrate, nu mărșăluiau încoace și încolo cerând pliculețe rotunde. Nu a fost organizată nici o campanie publicitară, nu au fost grupuri de presiune, nu a fost mobilizată presa. În schimb cei de la departamentul de marketing de la Tetley au avut ideea și au creat un joc de cuvinte meșteșugit despre o aromă mai învăluitoare și pliculețul rotund a fost un succes.

Dacă Tetley ar fi așteptat ca clienții să ceară pliculețe rotunde, cu siguranță că acest produs n-ar fi avut niciodată un succes atât de mare. Totuși, unii acționează de parcă furnizorii interni de servicii nu ar trebui să facă altceva decât să răspundă doar la nevoile și dorințele clienților. În momentul în care clienții și-au exprimat cerințele, este de datoria departamentului de servicii să răspundă acestor cerințe cât mai rapid posibil și la standardele specificate (dictate) de clienți.

Considerăm că aceasta este o viziune deprimantă pentru departamentele de servicii. Nefăcând altceva decât să *îndeplinească* cererile clienților, nu vor putea niciodată să le *conducă*. Nu sunt capabili de inovații; serviciile lor și standardele de realizare a acestora sunt dictate de clienți incorect informați, care le spun ce s-ar putea face și cât de bine s-ar putea face. Ceea ce pot spera cel mai mult este ca clienții să fie satisfăcuți de ceea ce fac, oportunitățile de generare a *încântării* fiind neglijabile. Departamentele de servicii vor deveni introspective și se vor complace în această situație, dar dacă au rămas în contact cu lumea exterioară, atunci nu vor fi încurajate să stabilească și să realizeze niște standarde de performanță dictate de împrejurări. Furnizorul de servicii nu va mai putea adăuga ceva semnificativ la valoarea organizației și, în consecință, organizația va avea mai puține șanse să adauge valoare serviciilor destinate clienților și utilizatorilor finali.

Toate acestea au fost scrise folosindu-se termeni ca „furnizori interni de servicii" sau „departamente de servicii", ce i-ar putea face pe cititori să creadă că este vorba doar despre servicii ca cel de personal, achiziții, întreținere, juridic sau cercertare și dezvoltare. Nimic mai fals. În realitate, noi considerăm că oricare funcție, secțiune sau unitate din cadrul unei organizații este un „furnizor de servicii". Așadar, fiecare are un client căruia trebuie să-i furnizeze un serviciu. Conceptele și lecțiile de marketing proactiv se aplică peste tot: ele sunt aplicabile atât inovațiilor din cadrul, să zicem, departamentului de producție, cât și în domeniul managementului resurselor umane. Dacă cineva de la depozit, de exemplu, realizează un formular mai simplu pentru solicitare de mărfuri fără s-o ceară cei care trebuiau să-l completeze pe cel vechi, atunci acesta este marketing proactiv.

De ce sunt importanți clienții interni ?

Multă lume poate considera, intuitiv, că este mai convenabil să te ocupi de relațiile cu clienții externi, deoarece aceștia pot opta să meargă în altă parte. Deseori, cea mai mică atenție se acordă îmbunătățirii relațiilor cu clienții interni - chiar perceperea departamentelor interne ca și „clienți". În fond, clienții interni pot fi clienți captivi. Așadar, de ce ar putea fi productiv să se cheltuiască o mulțime de resurse pe îmbunătățirea relațiilor cu clienții interni ?

Răspunsul este foarte simplu deoarece există o strânsă corelare între cooperarea internă și satisfacerea clienților externi. (vezi Roger J. Howe, Dee Gaeddart și Maynard A. Howe: *Quality on trial.* Maidenhead: McGraw-Hill, 1992). Cu alte cuvinte, atunci când relația dintre furnizorii interni și clienți este mai puțin decât satisfăcătoare, cel care suferă este, în final, clientul extern.

Când salariații unei organizații trebuie să se concentreze pe lupta pe care o duc pentru a-i face pe ceilalți

colegi să le satisfacă nevoile sau pentru a rezolva singuri toate problemele, pentru că nu primesc nici un ajutor din partea colegilor, atunci nimeni nu se mai concentrează pe satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților finali.

Iar când clienții nu sunt satisfăcuți, profiturile scad; nu trebuie să uităm că adevăratul motiv al unei bune deserviri a clientului nu îl constituie satisfacția clientului, nici măcar încântarea clientului, ci profitul. Profitul și calitatea serviciilor interne pot fi legate în ceea ce Schlesinger și Heskett au numit „lanțul profitului din servicii" (vezi Leonard A. Schlesinger și James L. Heskett: „Companiile de servicii conduse de servicii", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1991). Aceste legături sunt:

- **PROFITUL** are o legătură foarte strânsă cu
- **PĂSTRAREA CLIENȚILOR**. În general, atragerea uni nou client costă de cinci ori mai mult decât deservirea unuia deja existent. În unele situații, când valoarea produselor sau serviciilor este mare, iar frecvența achizițiilor este mică (de exemplu mașini), costul atragerii unor noi clienți este de 17 ori mai mare. Oricine care este capabil să păstreze clienții are un avantaj competițional. Păstrarea clienților are o strânsă legătură cu
- **SATISFACEREA CLIENȚILOR** - care este determinată, în mare, de *valoarea* pe care clientul o percepe că ar avea-o produsul sau serviciul respectiv. Valoarea percepută rezultă în urma comparării calității cu prețul și celelalte costuri legate de achiziționarea pachetului de servicii sau de produse - cu alte cuvinte
- **CALITATEA SERVICIULUI EXTERN** - care se pare că este mai mare în organizațiile caracterizate de
- **PĂSTRAREA SALARIAȚILOR** - asociată, ea însăși, cu o atentă selectare a personalului, o pregătire

eficientă, latitudinea de a rezolva problemele clienților și compensațiile legate (cel puțin în parte) de performanțe. Păstrarea salariaților derivă din

- **SATISFACȚIA SALARIAȚILOR** - care este, în mod plauzibil, mai mare atunci când
- **CALITATEA SERVICIILOR INTERNE** este crescută.

Așadar, concentrarea asupra calității serviciilor interne va genera satisfacția salariaților. Șansa de a rămâne în organizație este mult mai mare în cazul salariaților mulțumiți, iar această continuitate generează niveluri ridicate ale calității serviciilor externe. O organizație care este percepută ca oferind calitate ridicată (și continuă) va face să crească nivelul de satisfacție al clienților. Clienții vor reveni și vor vorbi și altora despre modul în care sunt tratați. Clienți mai mulți și clienți care revin cât mai des înseamnă profituri mai mari.

Care sunt „clienții" sectorului public?

La începutul acestui capitol am citat definiția dată de Tunks clienților externi, ca fiind „cineva din afara companiei care beneficiază de produsul sau serviciul finit". Nu am fost de acord cu acest punct de vedere din două motive: primul, pentru că nu făcea distincția corespunzătoare între „cumpărători" (care plătesc) și „utilizatori" (care nu plătesc); al doilea, pentru că ignoră faptul că și alte tipuri de organizații, în afara companiilor, pot avea clienți.

În ceea ce privește anumite grupuri din sectorul public, nu este nici o dificultate în specificarea bazei de clienți. „Clientul" impozitelor directe și indirecte este administrația de stat; plătitorii de taxe sunt „utilizatorii", în sensul că, chiar dacă plătesc taxe, nu fac acest lucru doar pentru ca fiscul să-și acopere costurile serviciilor pe care le fac. Nu se poate spune că „utilizatorii" nu au nici o importanță. Dimpotrivă, dacă un număr

suficient de mare de „utilizatori" ai impozitelor directe și indirecte ar fi nemulțumiți sau când un „utilizator" mai bătăios își exprimă profunda nemulțumire în legătură cu modul în care a fost tratat, atunci se pot face presiuni asupra administrației prin intermediul reprezentanților politici.

Este un fapt deja normal considerarea deținuților drept „clienții" închisorilor și să li se ceară acestora să completeze chestionare de opinie privind calitatea serviciilor pe care le primesc. Nu este nimic în neregulă cu asta, deși în opinia noastră, alte persoane sau grupuri ar putea fi considerate mai pe drept „clienții" închisorilor. Deținuții sunt, cu siguranță, utilizatori, deoarece nu plătesc pentru a fi acolo. Totuși, clasificarea deținuților mai degrabă drept „utilizatori" decât „clienți" nu înseamnă că dorințele lor ar trebui ignorate. Există foarte multe dovezi că dacă deținuții nu sunt mulțumiți, sunt capabili să întreprindă acțiuni individuale sau colective pentru a-și face cunoscute nemulțumirile. La prima vedere poate părea că astfel de acțiuni dăunează imaginii serviciului de detenție respectiv și relației sale cu „clienții" (cum ar fi Ministerul de Interne, administrația și contribuabilii, în general, care vor să se știe în siguranță prin încarcerarea celor care le fac rău). Totuși, un analist mai cinic ar putea conchide că demonstrațiile deschise reprezintă un mijloc eficient de obținere a unor resurse suplimentare de la „clienții" ostili, așa că au farmecul lor.

O problemă deseori adusă în discuție referitor la organizațiile din sectorul public - în special în ceea ce privește autoritățile locale sau cele care se ocupă cu administrarea apelor - este aceea că „clienții" și „utilizatorii" lor sunt foarte diverși, iar interesele acestora coincid foarte rar. Cei care plătesc la Administrația Apelor pentru a obține un permis de pescuit nu au

aceleași preferințe ca o companie de pescuit industrial care dorește să-și deverseze apa uzată în aceeași cale navigabilă de exemplu. Acest lucru înseamnă, pur și simplu că, la fel ca și în sectorul privat, diversele grupuri din sectorul public trebuie să se descurce prin compromisuri și schimburi - ceea ce înseamnă, probabil, că în final nimeni nu este mulțumit. Această problemă nu diferă cu nimic de cea cu care se confruntă orice altă organizație care are o mulțime de acționari ale căror dorințe sunt îndreptate în toate direcțiile posibile, dar ale căror priorități trebuie să fie abordate în funcție de importanța oricărui acționar, de sprijinul pe care îl are din partea maselor, de fondurile disponibile și de preferințele ideologice ale organizației respective.

În ceea ce privește organismele din sectorul terțiar, cum ar fi Crucea Roșie sau organizațiile umanitare, considerăm că definiția pe care noi am dat-o „clientului", ca fiind persoana care folosește serviciile unei organizații și plătește pentru ele, devine tot mai greu de susținut. Poate din acest motiv organizațiile de acest tip preferă să folosească mai degrabă termenul de „client" decât cel de „cumpărător". În domeniul acțiunilor caritabile, persoana care plătește nu este, cu siguranță, un „cumpărător" al caritații primite (poate deveni unul, în viitor), deși cele mai sensibile acțiuni de caritate înțeleg foarte bine necesitatea de a-și face donatorii fericiți.

Acest lucru se realizează prin ținerea donatorilor la curent cu proporția veniturilor alocate scopului pentru care a fost creată organizația respectivă, exprimându-și mulțumirea pentru contribuțiile respective și prin implicarea donatorilor în procesul de administrare a contribuțiilor. „Utilizatorii" sunt cei care beneficiază de mărinimia organizațiilor caritabile, iar satisfacerea utilizatorilor constituie principala rațiune de a fi a unei organizații de caritate. Ca și în multe alte organizații, încântarea donatorilor este realizată prin satisfactia

„utilizatorilor" (uneori, simpla supraviețuire a „utilizatorilor" dacă ne gândim la campaniile împotriva foametei din Africa). Foarte des, în astfel de situații, nivelul de satisfacție al „utilizatorilor" nu este măsurat, în mod sistematic, prin metodele atât de convenționale ale sondajelor de opinie și chestionarelor, deoarece aceste metode nu sunt potrivite pentru situația respectivă; uneori, ele sunt total impracticabile, cum ar fi cazul unor acțiuni de caritate în beneficiul animalelor.

4

CÂT DE BINE RĂSPUNZI NEVOILOR CLIENȚILOR TĂI?

INTRODUCERE

Multe organizații nu au nici cea mai vagă idee despre modul în care clienții lor percep produsele și serviciile pe care le oferă. Atitudinea lor pare să fie că atât timp cât clienții „cumpără", atunci înseamnă că produsul lor este acceptabil. Această atitudine greșită este foarte periculoasă.

În primul rând, este foarte posibil ca clienții să cumpere un produs sau serviciu din simplul motiv că nu au de ales și preferă să cumpere ceea ce le oferi tu decât să se descurce fără. Amintiți-vă de copiatoarele Xerox. Organizațiile le-au luat doar până când a apărut ceva mai bun (Canon).

În al doilea rând, faptul că produsul sau serviciul este „acceptabil" nu înseamnă că va fi vândut în continuare. Concurența poate găsi altceva mai bun; așteptările clienților se pot schimba; gusturile clienților se pot schimba. Dacă standardele nu cresc, dacă orice produs sau serviciu nu evoluează, atunci va rezulta o curbă descendentă a vânzărilor sau utilizărilor.

Situația este mai gravă atunci când organizațiile nu au nici o idee despre percepțiile clienților lor, *dar cred că au*. În aceste situații, nu vor exista nici un fel de anchete de opinie în rândul clienților, nici un fel analiză a atitudinii acestora pentru că se consideră că răspunsurile sunt deja „cunoscute".

O altă posibilitate se referă la organizațiile care nu au nici o idee despre percepțiile clienților lor *și nici nu le pasă* de acest lucru. Organizația poate considera că se află într-o poziție de monopol și că clienții săi nu pot merge în altă parte, chiar dacă ar dori acest lucru

(exemplele includ birourile de asistență socială și departamentele de servicii interne din unele companii). În anumite situații, organizația poate adopta ideea că ea știe cel mai bine ce ar trebui să dorească clienții și să le furnizeze un produs sau serviciu de concepție internă. Dacă produsul sau serviciul rezultat are defecte (face anumite lucruri pe care clientul nu le dorește sau nu face altele pe care clientul le-ar dori sau face lucrurile de o manieră ineficientă și incompetentă), atunci această situație este percepută ca fiind o problemă pentru client și pentru așteptările sale „necorespunzătoare".

Unele organizații solicită opinia clienților sau o primesc oricum, fie că vor, fie că nu, dar pe urmă *nu fac nimic cu ea*. În hoteluri există chestionare în fiecare cameră, dar nu se acordă nici o atenție răspunsurilor (poate pentru că întreaga acțiune a fost inițiată ca o manipulare de relații publice destinată să impresioneze clienții hotelului cu [falsa] părere că opiniile lor sunt luate în serios). Astfel de organizații și-au însușit doar o foarte mică parte din mesajul legat de grija față de client. Ele consideră că adunarea de informații este un scop în sine.

În sfârșit, organizațiile pot solicita opinia clienților ca apoi să *respingă toate aprecierile care sunt în contradicție cu ceea ce cred ei*. Deja acest fenomen se numește disonanță cognitivă: imposibilitatea de a accepta sentimente sau opinii care vin în contradicție cu ceea ce noi am stabilit deja. Reacțiile la informațiile disonante includ defensiva managerială, scuzele, învinovățirea clienților, agresivitate față de cei care îndrăznesc să-și exprime o opinie interzisă și atacarea reprezentativității informațiilor chiar din primul moment. Interesant este că nimeni nu atacă conformitatea concepției studiului atunci când rezultatele sunt favorabile oranizației.

DE CE ESTE IMPORTANT SĂ AFLĂM CE GÂNDESC CLIENȚII

Reacția clienților este un element foarte important al managementului informațiilor. În special când este vorba despre organizațiile de servicii și de departamentele de servicii interne din cadrul organizațiilor, reacția clienților poate constitui o sursă deosebit de ieftină de cercetare a pieței. Trebuie să poți afla următoarele lucruri:

- Cine sunt clienții tăi ?
- În ce situații îți sunt clienți ?
- De ce sunt clienții tăi (și nu ai altcuiva) ?
- Ce vor clienții tăi ?
- Cum se simt clienții tăi ?
- Ce gândesc clienții tăi ?
- Ce tip de inițiative ar aprecia clienții tăi ?
- Ce ai putea face pentru a-ți păstra clienții ?
- Cum îți poți crea un avantaj competitiv în ceea ce-i privește pe clienții tăi ?

S-ar putea să nu ai nevoie de răspunsuri la toate aceste întrebări, dar ori de câte ori este posibil trebuie să pui fiecare din întrebările enumerate mai sus (nu este absolută nevoie să folosești chiar formulările de mai sus).

Dacă nu încerci să afli ceva clar despre psihologia clienților tăi, fie pentru că nu este important pentru tine, fie deoarece consideri că știi deja toate răspunsurile, te vei putea găsi în situația de a fi luat prin surprindere (și vei fi) atunci când clienții tăi pleacă, în mod gradat sau rapid, în altă parte.

- Dacă nu știi de ce se întâmplă acest lucru, nu vei ști unde să-ți concentrezi intervenția de urgență.
- Dacă crezi că știi de ce se întâmplă, dar te înșeli, atunci intervenția ta de urgență va fi, în cel mai bun caz, greșit direcționată.

- Oricare ar fi situația, nu te vei afla pe o poziție foarte bună pentru a face corecturi.

Aflarea opiniilor clienților de o manieră sistematică este un lucru la fel de important deoarece generează surprize în mod invariabil.

Un studiu suedez a constatat că doar 17% din problemele clienților se refereau la utilitatea produsului sau serviciului respectiv. Majoritatea plângerilor se refereau la ceea ce ar fi putut apărea drept aspecte colaterale, cum ar fi ambalarea sau condițiile de livrare.

- Procter & Gamble a obținut rezultate asemănătoare când au înființat o linie telefonică gratuită la care clienții își puteau exprima opiniile despre produsele P & G. S-au primit lunar mii de apeluri telefonice, dar doar 20% doreau să vorbească despre gustul pastei de dinți sau de albeața obținută în urma folosirii pudrei de dinți; în schimb, patru cinci mii dintre telefoane s-au concentrat pe aspecte ne-esențiale, cum ar fi forma cutiilor, concepția mânerelor, mecanismele de deschidere, culorile de pe ambalaje etc.

Probabil că situația a apărut datorită faptului că, atunci când clienții au fost întrebați dacă au nemulțumiri, au vrut să facă pe placul celor care puneau întrebările și au găsit ceva de care să se plângă. Acest lucru poate fi foarte adevărat în Anglia, unde există o veche tradiție în a se plânge, fie chiar și într-un mod sever, introspectiv și răutăcios. Deoarece prestatorul de servicii sau producătorul unui bun și-a concentrat eforturile asupra aspectelor importante ale produsului sau serviciului, aceste caracteristici pot oferi prea puține motive de nemulțumire (reală sau imaginată). Așadar, mai degrabă din dorința de a fi pe plac, decât din cauza unei reale nemulțumiri, clienții vor spune ceva critic

despre ambalaj, design, sigla companiei etc. Morala este următoarea: este necesar nu doar să determini reacția clienților, ci și să găsești modalitatea de evaluare a importanței aprecierilor clienților - altfel riscăm să acordăm prea multă importanță unor remarci nefolositoare.

De ce este o problemă evaluarea „satisfacției clientului"?

1. Acordarea unei prea mari atenții evidențelor clare. Majoritatea organizațiilor sunt victime ale poveștii de groază despre o tranzacție de clienți care a fost greșită de la început până la sfârșit. Asemenea povești reprezintă întotdeauna vești rele pentru organizație, indiferent de cât de puțin reprezentative sunt: povestea în sine este larg răspândită, calitățile sale conferind strălucire povestitorului și ori de câte ori este spusă această poveste, numele organizației este legat de ea într-un mod haotic, cu daune incalculabile pentru reputație, imagine, vânzări sau chiar pentru supraviețuirea companiei. De obicei, problema este doar că organizațiile nu reacționează prea mult la opinii evident ostile legate de un singur incident; cel mai adesea, capcana constă în a avea o reacție *excesivă* (de satisfacție arogantă) la comentariile foarte favorabile făcute de clienți. O singură scrisoare de felicitare poate fi agățată pe perete și folosită chiar pentru a justifica răspunsurile negative date unui mare număr de plângeri ale clienților.

2. Acordarea unei prea mari atenții opiniilor critice venite din partea clienților. Nimeni nu spune că plângerile ar trebui ignorate sau denigrate. Pe de altă parte, problemele de care se plâng acei clienți pot fi atipice și trebuie să fie contrabalansate de opiniile clienților care nu se plâng. De fapt trebuie să aflăm de ce unii oameni nu se plâng și nu să ne felicităm că primim atât de puține plângeri.

3. Acordarea unei prea mari atenții „plângerilor clienților" ca o măsură a satisfacției clienților. Mulți clienți care nu au fost tratați așa cum se cuvine nu se vor plânge (nu ție, în orice caz). Dacă au de ales, se vor duce în altă parte. Dacă nu au de ales, vor deveni indiferenți, vor folosi serviciul respectiv cât mai puțin posibil și vor critica excesiv de mult (deși, din nou, nu ție). Vor sta în așteptarea unei ocazii pentru a-și face cunoscute sentimentele, chiar dacă acest lucru poate dura ani întregi. Chiar și atunci când li se va oferi o ocazie oficială să se plângă, clienții indiferenți pot refuza să-și exprime opinia pentru că sunt convinși că nu se va schimba nimic.

4. Acordarea unei prea mari atenții opiniilor unui număr mic de clienți foarte vorbăreți, în special acelora cu un statut foarte înalt. Dacă aceste persoane sunt cunoștințe personale de-ale conducerii superioare sau dacă fac parte din rândurile presei, atunci procesul este exagerat și mai mult.

5. Acordarea unei prea mari atenții unor opinii preconcepute învechite despre eficacitatea deservirii clienților de către organizația respectivă. După cum am discutat deja, acest lucru poate însemna că, până și atunci când satisfacția clienților este evaluată prin metode mai mult sau mai puțin acceptabile, nimeni nu consideră rezultatele (dacă sunt critice) drept semnificative.

6. Acordarea unei prea mari atenții sistemelor de filtrare a plângerilor. Percepțiile clienților despre o anumită organizație sunt deseori determinate de experiențele pe care le-au avut cu personalul de deservire. Acești membri ai personalului reprezintă organizația în ochii clienților și orice plângeri ale clienților sunt direcționate, în primul rând, către acest nivel. În general, incidentul trebuie să fie foarte important pentru a se ajunge dincolo de personalul din

linia întâi. Prin urmare, este deseori dificil pentru eșalonul superior de conducere să obțină o imagine reală a preocupărilor clienților, de vreme ce contactul lor cu aceștia este foarte mic. Această situație este exacerbată dacă (și este foarte probabil) plângerile clienților sunt ascunse conducerii superioare: se întâmplă destul de frecvent, și este o practică aproape universală, ca aspectele neplăcute să fie filtrate și diluate pe măsură ce se urcă în ierarhia organizației. Acest lucru se datorează, în parte, mecanismului de apărare al personalului de deservire, care trebuie să rezolve plângerile și care este considerat primul vinovat de apariția lor, iar pe de altă parte derivă din nevoia de a evita generarea unei disonanțe cognitive în rândul persoanelor importante, care sunt foarte dedicate organizației și care nu pot să creadă că lucrurile sunt atât rele pe cât o sugerează plângerile.

7. Acordarea unei prea mari atenții opiniilor proprii ale organizației, referitor la ce ar trebui să gândească clienții. Cu titlu de exemplu vă spunem că autorul a stat de curând la un hotel care dădea clienților un chestionar de opinie, în care existau (printre altele) întrebări despre restaurant. Întrebările despre restaurant se refereau la aspecte privitoare la mâncare, băutură și calitatea serviciilor. Nu exista nici un alt spațiu în care să-ți exprimi opinia asupra altor aspecte; totuși, în mintea autorului existau alte motive legate de restaurant care-l făceau să dorească să nu mai mănânce aici niciodată. Printre aceste motive se număra și faptul că muzica de fundal nu era corespunzătoare și era mult prea tare, combinat cu un decor total lipsit de bun-gust și o atmosferă total neatrăgătoare. Dar hotelul nu era interesat de ceea ce ar putea crede clienții despre aceste lucruri sau poate considera (ceea ce este și mai arogant) că clienții nu aveau nici un drept să-și exprime opiniile despre aceste lucruri.

Cum putem depăși problemele legate de evaluare ?
Dat fiind faptul că în orice tehnică de strângere a informațiilor poate exista o marjă de eroare, sugerăm că este preferabil să se aplice metode combinate. Analizele oficiale efectuate în rândul clienților (sondaje, chestionare) pot duce la obținerea unei statistici distorsionate deoarece ești în totalitate dependent de clienții care returnează formularele completate, iar aceștia pot fi nereprezentativi. Colectarea de informații în mod neoficial (telefoane de opinie date de clienți, perioade scurte de timp în care persoane din conducere acționează drept personal din linia întâi) încurajează apariția unei culturi episodice, care și ea poate fi înșelătoare.

Trebuie recunoscut că în Marea Britanie unele forme de evaluare a satisfacției clientului nu sunt atât de mult folosite ca în Japonia. Un studiu recent efectuat de Digital Equipment Company (citat de Sarah Cook: *Customer Care*; Londra: Kogan Page, 1992, p.52-53) a făcut o comparație între experiențele și atitudinile din această țară și cele din Japonia, punând întrebarea „care din următoarele metode sunt folosite de compania dumneavoastră pentru evaluarea satisfacției clienților ?":

Tabelul 1: Evaluarea satisfacției clienților

Persoane care au răspuns (%)		
	Japonia	**UK**
Vizite personale făcute de conducere	99	91
Vizite personale făcute de agenții de vânzări	99	98
Analiza plângerilor primite	98	86
Chestionare	98	68
Observații și analize făcute de profesioniști independenți	99	64
Întâlniri cu grupuri de clienți	99	62
Linii telefonice gratuite	99	27

Sondaje asupra deservirii clienților
În funcție de extinderea și importanța studiului poate fi necesară o securizare a măsurii în care eșalonul superior de conducere este dedicat exercițiului respectiv. Acest lucru este esențial dacă se prevede ca studiul să implice clienți externi și este aproape vital dacă sunt implicați clienți interni. Monitorizarea satisfacției clienților este o activitate inutilă, dacă echipa managerială nu se consideră proprietarul acestui proces și nu este pregătită să acționeze în funcție de rezultate.

Obiectivele studiului trebuie definite foarte clar înainte de începerea programului, împreună cu un buget și un program de timp. Este o idee foarte bună să se aplice procesului de analiză disciplinele majore de management al proiectului, cu puncte intermediare care să acopere anumite etape, cum ar fi concepția studiului, chestionarul-pilot de testare, colectarea rezultatelor, analiza, raportul scris, prezentarea acestuia conducerii și introducerea schimbărilor.

Printre obiectivele studiului se va găsi și *o definire exactă a grupului specific de clienți* căruia ne vom adresa. Tipuri diferite de clienți au cerințe diferite și așteptări diferite: unii vor să fie siguri că livrările se vor face pe baza orarelor clar stabilite (pentru a-și putea desfășura activitatea de producție); unii vor o gamă neobișnuită de opțiuni financiare; alții doresc cu disperare cele mai înalte standarde de servicii după vânzare. Nevoile, nivelurile de așteptare și satisfacție pot varia foarte mult între pasagerii unei companii aeriene care călătoresc în interes de afaceri și cei care fac turism, de exemplu. Se poate realiza o clasificare a clienților pe tipuri (cum o fac deseori companiile aeriene, de fapt); alternativ, putem analiza serviciul pe care îl oferim în funcție de segmentul de piață, de zona geografică, de dimensiunea scopului sau de alte variabile relevante. Studiul poate arăta că există unele

diferențe între așteptările clienților pe care le putem exploata oferind diferite niveluri de serviciu pentru a răspunde nevoilor unor sectoare anume, probabil retrăgând ceva de la unii sau mărindu-ne cheltuielile/prețurile la un nivel economic. Acesta este exact lucrul pe care l-a făcut grupul hotelier Forte prin segmentarea hotelurilor sale în mai multe grupuri. Respectiv Travelodge/Post-House/Crest/Heritage și Grand.

Este posibil ca în cazul anumitor clienți standardele cerute să fie mai mari decât putem noi oferi din punct de vedere economic. În cazul altora, poate că ne risipim resursele, făcând mai mult decât trebuie: serviciul nostru poate fi mai bun decât o vor anumiți clienți sau anumite sectoare. Dacă cei care dețin polițe de asigurare la o companie de asigurări se așteaptă să le fie rezolvată cererea de acoperire a pierderilor provocate de distrugerea sau avarierea casei în termen de cinci zile lucrătoare, beneficiul poate fi foarte mic dacă acest termen este redus la trei zile, mai ales că acest lucru necesită un efort excesiv; poate fi mult mai folositor să ne direcționăm resursele spre realizarea unor formulare de poliță mai prietenoase cu clienții, să spunem.

Șeful și membrii echipei de analiză a opiniei clienților trebuie să fie aleși cu foarte multă grijă. Dacă nu aveți pe nimeni pregătit în conceperea sondajelor și chestionarelor, trebuie ales cineva care să fie capabil și dorește să primească și să folosească sfaturi profesionale. Conducătorul studiului trebuie să fie elocvent, plăcut pentru marea majoritate a oamenilor, metodic și inteligent. Nu trebuie uitat că informațiile obținute în urma unor astfel de sondaje pot fi neplăcute pentru unele persoane: conducătorul studiului trebuie să se poarte ca și cum (iar raportul trebuie scris ca și cum) nimeni nu a făcut ceva din răzbunare. Din această cauză și din alte motive politice, conducătorul studiului nu trebuie să fie cineva cu un puternic simț al loialității față de vreun

departament anume sau cu o vechime îndelungată în vreun sector din cadrul organizației.

Pentru a se găsi o cale mai ușoară de realizare a studiului și pentru a crește gradul de acceptare a rezultatelor acestuia, *toți cei implicați trebuie să știe foarte bine care sunt intențiile studiului.* Sunt foarte indicate consultațiile adevărate (spre deosebire de simpla comunicare a faptelor), folosirea metodelor directe, individual sau în grupuri, în funcție de numărul persoanelor implicate și de procedurile stabilite de folosire a lor. Explicați obiectivele, provocați comentariile și opiniile referitoare la obiective și modificați aceste obiective, dacă este cazul; totuși, în această etapă, nu permiteți discutarea adevăratului subiect al studiului.

Înainte de a trece la studiul propriu-zis, este util să *revizuiți informațiile relevante existente sau rezultate ale analizelor preliminare referitoare la clienți și satisfacția acestora.*
Întrebările tipice care trebuie puse sunt:

- Ce știm despre actualii clienți pe care îi avem ?
- Ce știm despre așteptările lor ?
- Cât de bine satisfacem noi aceste așteptări ?
- Ce se va întâmpla în viitor cu cerințele clienților ?
- Care este poziția noastră în raport cu ceilalți competitori ?
- Care sunt posibilitățile de modificare a pieței în următorii trei ani ?

Analiza grupurilor de clienți pe care îi avem ne poate arăta că aceștia se pot împărți în categorii cu așteptări diferite, așa că va trebui să te decizi ce grupe de clienți vei investiga, dacă îi poți cuprinde pe toți sau dacă trebuie să lucrezi pe eșantioane. În cazul unui grup foarte mic de clienți, poate fi mai preferabil un interviu bine structurat decât chestionare scrise.

Dacă se concepe *o versiune pilot a chestionarului* (sau a structurii interviului), atunci este indicat să se consulte câțiva clienți pentru a obține unele sugestii referitoare la ce întrebări ar trebui puse, ce aspecte să se abordeze și așa mai departe. Standardele serviciilor trebuie să fie analizate în funcție de ceea ce percepe clientul ca fiind important și nu de ceea ce consideră organizația important. În același timp, este foarte posibil ca criteriile aplicabile cumpărătorilor să nu fie aplicabile pentru utilizatori așa că va trebui să găsești soluții pentru a cuprinde ambele grupuri-țintă. Multe organizații își concentrează eforturile pe ceea ce consideră a fi „puncte de risc" în ceea ce privește deservirea clienților (cum ar fi termenul de răspuns la cererile de acoperire a polițelor de asigurare) și este foarte important să se verifice dacă acestea sunt considerate ca fiind critice și din punctul de vedere al clienților. Un punct de pornire folositor l-ar putea constitui punerea următoarelor trei întrebări:

- Ce standard de servicii oferim în prezent clienților noștri ?
- Aceste servicii satisfac cerințele clienților ?
- Dacă nu, de ce ?

O carte de aceste dimensiuni nu poate oferi indicații detaliate referitoare la aria de acoperire și temele abordate în chestionar, dar unele dintre teme ar putea fi:

- Pe care dintre produsele/serviciile noastre le cumpărați/folosiți ?
- De cât timp sunteți clientul nostru ?
- Vă furnizăm suficiente informații și la timp ?
- Documentele noastre sunt bine concepute, folositoare, relevante, corespunzătoare și oportune ?
- Cât de repede facem livrările și este suficient de rapid ?

- Cât de des și cât de mult ne îndepărtăm de promisiunile făcute ?
- Cât de corectă este munca noastră ?
- Care este nivelul de contact cu clientul (față în față, scrisoare/memoriu, telefon, fax, poștă electronică, buletine informative, broșuri) ?
- Când primim plângeri, le tratăm repede, corect și eficient ?
- Oferim, cu adevărat, sprijin și consultanță ?
- În cât timp răspundem la solicitările de asistență și consultanță și este acceptabil acest timp ?
- Ce altceva v-am putea oferi și ce credeți că va fi de folos ?
- Unde ne poziționăm în raport nivelul serviciilor care vă sunt oferite de alte organizații (fie din același domeniu cu al nostru, fie din alte domenii) ?
- Ce anume, din arena deservirii clienților, fac alte organizații pentru dumneavoastră și noi nu facem deloc sau nu facem la fel de bine ca ei ?

Când proiectul de chestionar (sau de interviu) a fost pus cap la cap, *trebuie* să se facă o testare-pilot, în primul rând în cadrul organizației (care ar putea scoate la iveală unele din cele mai stânjenitoare ambiguități) și în al doilea rând cu un grup foarte mic din populația de clienți vizată. Fie că respectivul chestionar este destinat a fi completat pe loc (de exemplu, chestionarele lăsate în camerele de hotel pentru a fi completate de clienții care doresc să facă acest lucru), fie că este trimis prin poștă (așa cum și-a testat British Gas, în 1990, toți cei 17 milioane de consumatori casnici), există anumite elemente care trebuie avute în vedere:

- O scurtă declarație de deschidere trebuie să definească foarte clar care sunt obiectivele studiului,
- Trebuie să existe și o prezentare a potențialelor beneficii pentru *client* (nu pentru organizația care furnizează produsul/serviciul). Nu uitați că clienții

sunt persoane egoiste, ca toate ființele umane, și vor face ceva (cum ar fi completarea unui chestionar) doar dacă au un avantaj din acest lucru,

- Chestionarul trebuie să fie ușor de completat, așadar trebuie să fie simple și scurte,
- Prezentați întrebările însoțite de opțiuni de răspuns cu căsuțe care se bifează, atunci când este posibil, (iar la unele întrebări *trebuie* să includeți și opțiunea „altele [vă rugăm specificați] ", altfel poți pierde opinii foarte importante,
- Lăsați foarte multe spații libere astfel încât chestionarul să nu apară intimidant sau opresiv,
- Lăsați loc liber pentru comentarii suplimentare - dar acesta nu trebuie să fie prea generos deoarece clienții care au ceva de spus vor atașa, în general, și o scrisoare la formularul completat,
- Faceți în așa fel încât returnarea să fie foarte simplă (fără costuri de expediție, de exemplu, sau cutii de depunere a formularelor foarte bine amplasate),
- Personalizați chestionarul, indicând numele persoanei care a inițiat studiul și căreia trebuie să i se returneze chestionarele completate (de preferință directorul administrativ sau șeful executiv); acest lucru nu numai că dă autoritate exercițiului, dar le transmite clienților un mesaj referitor la importanța acordată deservirii clienților,
- Trebuie să li se mulțumească pentru participare celor care răspund, prin cuvinte și fraze corespunzătoare, chiar în interiorul chestionarului; și mai impresionant chiar, dacă numărul de chestionare nu este prea mare, atunci li se poate transmite celor care au răspuns chiar și o scrisoare de mulțumiri personalizată (lucru foarte ușor de făcut cu un procesor de texte),
- Întrebările trebuie să aibă o secvențialitate logică, să fie grupate pe subiecte, aspectele generale fiind abordate înaintea celor specifice,

- Nu puneți întrebări dificile chiar de la începutul studiului - păstrați-le (ca și întrebările pe teme mai sensibile) pentru mai târziu, când cel care răspunde chestionarului este deja „agățat",
- Cel mai bun loc de plasare a datelor personale referitoare la client este la sfârșitul chestionarului; dacă le puneți la început, clientul poate crede că ești mai interesat să afli date despre el decât ce crede el despre tine,
- Întrebările cu răspunsuri închise (căsuțe de bifat Da/Nu) trebuie să fie plasate la începutul chestionarului, lăsând întrebările deschise pentru sfârșitul chestionarului,
- Întrebările gradate (de ordonat preferințele pe o scară de la unu la cinci, să spunem) permițând comparațiile, deși interpretarea scării de gradare este făcută în mod absolut subiectiv de către cei care răspund: ceea ce este „foarte bun" pentru cineva poate fi „destul de bun" pentru altcineva,
- Cele mai bune sondaje nu pun doar întrebări despre elemente referitoare la produse/servicii, ci încearcă să stabilească și *importanța* pe care o are fiecare element pentru client: altfel, te poți găsi în situația să alegi să-ți îmbunătățești performanțele într-o direcție în care satisfacția clienților este scăzută, doar pentru a afla ulterior că acel punct nu era considerat de clienți ca fiind foarte important.

Rata răspunsurilor la chestionare este, în general, foarte scăzută, și trebuie să faci uz de un număr foarte impresionant de artificii pentru a-i convinge pe oameni să răspundă. Acest lucru se face nu numai pentru a mări credibilitatea statistică a concluziilor tale, dar și pentru a evita ca informațiile tale să fie distorsionate de un grup mic de clienți, să zicem, care sunt mânați de anumite motive egoiste. Unele dintre punctele menționate mai sus - crearea unei impresii vizuale atractive prin întrebări scurte și simple, cu multe spații libere - vor fi de mare ajutor. Același rezultat îl va avea și:

- Sublinierea continuă a atenției personale acordate răspunsurilor de către unele persoane foarte importante din organizația dumneavoastră, cum ar fi exemplul chestionarului realizat de Kwik-Fit care este semnat de Tom Farmer, directorul administrativ,
- Oferirea de motive pentru completarea chestionarului, cum ar fi înscrierea la o tragere la sorți lunară pentru acordarea de premii,
- Oferirea unor bonuri valorice sau a unor mostre din noile produse ale companiei,
- Pentru sondajele efectuate prin poștă, nu costă foarte mult ca acestea să fie personalizate,
- Pentru chestionarele la care se răspunde opțional, rata răspunsurilor poate fi crescută în mod considerabil, dacă respectivul chestionar este înmânat clientului direct de către unul din anagajații organizației respective (de exemplu, recepționerul de la hotel) cu rugămintea exprimată direct de a-l completa; acest lucru poate fi însoțit de un stimulent suplimentar, cum ar fi o băutură gratuită acordată în timpul următoarei vizite.

Când s-a obținut un număr suficient de răspunsuri, *rezultatele studiului trebuie să fie analizate*, folosindu-se tehnicile statistice corespunzătoare dacă eșantionul chestionat este mare și unele dintre întrebări trebuie să fie corelate între ele (cum ar fi, de exemplu, *nivelul de satisfacție* legat de o anumită trăsătură a unui produs/serviciu poate fi comparat cu *nivelul de importanță perceput*). Rezultatul ar trebui să constea în răspunsuri la următoarele întrebări:

- Cine sunt clienții noștri ?
- Ce fel de servicii cer aceștia ?
- Ce fel de servicii le oferim noi ?
- Care sunt lacunele importante în performanțele noastre ?
- Ce am putea face sau ce ar trebui făcut pentru pentru a acoperi aceste lacune ?

- Cum se poziționează serviciul nostru în raport cu „excelența" sau „foarte buna deservire" oferite clienților de competitorii noștri (nu doar în Marea Britanie, ci oriunde în lume) ?
- Ce am putea face pentru a ajunge și noi la aceste standarde de performanță ?

În organizațiile deschise, *rezultatele vor fi comunicate la cât mai multe persoane* și vor fi susținute de prezentări directe (individuale și în grup) care să ducă la acțiuni vizibile și clare. Organizația este chiar și mai deschisă dacă distribuie copii ale rezultatelor clienților care au contribuit cu propuneri de modificări. Este evident că acest lucru nu poate fi aplicat în cazul organizațiilor de consum, dar este foarte indicat pentru furnizorii comerciali și industriali care nu au foarte mulți clienți (chiar dacă au, în schimb, mii de utilizatori). Dacă te-ai angajat dinainte că vei distribui concluziile finale și recomandările celor care au răspuns la chestionar, atunci acest lucru va trebui:

- Să crească probabilitatea ca clienții să-și exprime opiniile chiar de prima dată,
- Să crească probabilitatea că tu să aduci modificări vizibile și clare standardelor și proceselor de deservire a clienților. Nu uitați că nu are nici un sens să faceți schimbări dacă nimeni nu le sesizează, pentru că *singurul lucru care contează este percepția clientului,*
- Să crească probabilitatea ca departamentele și serviciile din interiorul organizației voastre să accepte logica rezultatelor la care ați ajuns și modificările necesare. Ei vor ști că se află sub observație, nu numai a eșalonului superior de conducere din cadrul organizației, ci și a clienților.

Dacă nu va fi îmbunătțit nimic după încheierea studiului atunci opiniile clienților despre tine se vor deteriora

în mod inevitabil. Chiar dacă faci totul corect, nu îți poți permite să savurezi în liniște această stare a lucrurilor, pentru că clienții tăi nu o vor face; iar studiul tău nu va face altceva decât să le stimuleze apetitul. Poate că au fost mulțumiți până acum, dar chestionarul tău i-a făcut să-și pună singuri întrebări, iar acum vor vrea ceva mai mult decât satisfacția clientului: vor dori *încântarea* clientului !

Tom Sellers povestește despre situația în care a fost întrerupt de către președintele unui magazin universal care a spus: „Nu ai nici un drept să ne critici; *nu suntem mai răi decât alții*". Adevărul este că faptul că nu ești mai rău decât competitorii tăi nu constituie o scuză. Dacă te complaci în această situație, te expui inovațiilor unui competitor care înțelege, dintr-o dată, că un nivel superior de deservire a clienților constituie calea spre un avantaj competițional important sau ale unui nou venit, care găsește o bună ocazie de a ocupa un segment de piață pentru care tu nu te zbați prea mult.

Singura problemă majoră în ceea ce privește sondajele efectuate în rândul clienților este aceea că este posibil ca acestea să nu-ți poată spune ce vor dori mâine clienții tăi sau ce ar putea dori potențialii clienți pentru a-i face să privească în direcția ta. Deseori clienții nu știu ce vor și în concluzie, nu-și pot exprima o opinie până ce nu li se pune ceva în față. Majoritatea inovațiilor de mare succes nu au apărut în urma sondajelor de piață, ci sunt rezultatul unei minți strălucitoare care are o idee nouă, dar de cele mai multe ori șocant de simplă și care trebuie să fie promovată în ciuda opoziției și inerției gândirii generale. Gândiți-vă la Post-It-uri sau la Walkman. Iată ce au scris Johansson și Nonaka în *Harvard Business Review* („Market Research the Japonese Way", mai-iunie 1987, p.16-22):

„Când Sony a testat piața în vederea introducerii unui casetofon portabil de mică greutate, rezultatele

au arătat că nimeni nu ar fi cumpărat un casetofon care nu înregistra. Akio Morita s-a decis să introducă, totuși, acest Walkman, iar restul este istorie. Astăzi este unul din produsele Sony cu cel mai mare succes".

Alte metode de aflare a dorințelor clienților

Ceea ce urmează este o combinație de metode cantitative și calitative, unele noi, altele care sunt deja folosite de unele organizații și unele piețe. Când veți citi aceste tehnici, încercați să nu reacționați la ele doar pe baze emoționale („îmi place ideea asta" sau „e de-a dreptul ridicol"), ci încercați să vedeți care dintre tehnici ar putea fi aplicate în cazul vostru pentru produsele sau serviciile tale, pentru organizația ta. Unele dintre cele mai bune mijloace de a afla lucruri despre clienți au fost găsite de persoane care n-au făcut altceva decât să dezvolte ceea ce alții au făcut înaintea lor.

1. Anchetele telefonice. Departamentul de servicii-clienți de la Kwik-Fit telefonează, în medie, la 100 de persoane pe lună pentru a verifica satisfacția clienților. În afară de faptul că este un exercițiu de relații publice, metoda generează, mai mult sau mai puțin instantaneu, informații care pot fi folosite pentru determinarea strategiilor de deservire a clienților. În plus, sondajele făcute prin telefon sunt foarte ieftine, cel puțin în comparație cu interviurile directe (față în față). Bineînțeles, există impedimente: clienții, abordați prin telefon, să nu dorească să-și piardă timpul sau să dea informații, considerând că este o acțiune camuflată de vânzare a unor produse (este posibil să fi avut deja experiențe asemănătoare cu alte companii). De asemenea, la telefon întrebările trebuie să fie foarte simple, deoarece unora le poate fi dificil să lucreze cu scări de valoare dacă nu au în față o foaie de hârtie.

2. **Interviurile directe** (față în față). Un mare beneficiu al acestei metode îl reprezintă viteza răspunsurilor, dar

principalul inconvenient este, de această dată, costul. Interviurile directe pot fi mai lungi și mai puțin structurate; ele pot permite punerea unor întrebări mai subtile și pot fi deosebit de benefice în „colorarea" datelor statistice anoste obținute din chestionarele oficiale. Pe de altă parte, se pot folosi câteva interviuri directe în faza inițială a sondajului ca un mijloc de generare de aspecte care să fie cuprinse într-un chestionar mai cuprinzător.

3. Cumpărătorul misterios. Această metodă de sondaj este folosită foarte des în domeniul comerțului cu amănuntul, dar a fost aplicată cu succes și în alte sectoare, cum ar fi furnizare, servicii financiare și în industria de mașini-unelte. Într-o situație descoperită de autor, cineva a telefonat la diversele filiale ale companiei sale, dându-se drept un potențial client care dorea o cesiune internă, pentru a înregistra atât modul în care era tratat de personalul de deservire din prima linie și de telefoniste, cât și răspunsurile și cotațiile de preț date de personalul specializat. Rezultatele au arătat că existau diferențe de-a dreptul uimitoare în modurile în care erau tratați clienții. Discuțiile înregistrate pe suport magnetic au fost folosite pentru a justifica schimbările importante care au fost făcute ulterior.

Vorbind la modul general, nu este prea indicat să se folosească această metodă ca singura unitate de măsură a eficacității deservirii clienților. În cazul descris pe scurt mai sus, s-a considerat drept sigur că tratamentul inițial primit de potențialul client ar constitui un factor determinant major pentru alegerea respectivei firme de avocați în vederea efectuării cesiunii. Nu a existat nici un motiv important pentru a justifica această opinie, decât o convingere intuitivă împărtășită de partenerii firmei pentru că nu existau sondaje sistematice care ar fi putut constitui un suport pentru anumite argumente. Poate că amabilitatea și politețea telefonistelor contează mai puțin decât și-a închipuit

firma, așa că o concentrare puternică asupra acestui element nu ar fi generat o creștere semnificativă a activității. În fond, dacă abordările folosite în diferitele birouri ale firmei variau foarte mult, potențialii clienți și-ar fi putut da seama foarte greu de aceste variații pentru că ar fi sunat la un singur birou și apoi ar fi presupus că răspunsul și informațiile aflate de aici ar fi fost repetate și de celelalte. Așadar, impunerea unei uniformități generale nu ar fi de un prea mare ajutor, decât, eventual, doar pentru introducerea unui model de „practică perfectă".

O altă dificultate care poate apărea în cazul acestei metode o constituie ostilitatea angajaților companiei. Cumpărătorii misterioși sunt considerați iscoade, spioni sau detectivi, interesați mai mult să-i surprindă făcând lucruri rele, decât să recunoască lucrurile bune pe care le fac. Într-o oarecare măsură, această percepție și teama care o însoțește poate fi rezolvată, fie prin nemenționarea persoanelor respective în rapoartele făcute de cumpărătorul misterios, fie prin acordarea de prime personalului foarte bun. Această ultimă metodă a fost folosită cu foarte mult succes la Căile Ferate Scoțiene, când managerii au vizitat, incognito, toate părțile componente ale sistemului, fiind „înarmați" cu bonuri valorice pe le care le ofereau în dar celor care dădeau dovadă de un înalt profesionalism în deservirea clienților.

4. Scheme de sugestie. Acest element poate funcționa foarte bine în interiorul organizațiilor, cu condiția să fie corect administrate, în vederea îmbunătățirii serviciilor oferite clienților interni. În unele cazuri, poate fi aplicată cu succes și clienților externi, în special atunci când există o relație îndelungată și solidă între organizație și clienții săi.

5. „Asociații" de clienți. În trecut, grupurile de clienți/utilizatori, cum ar fi Uniunea Consumatorilor și

Asociația Utilizatorilor de telefoane au fost create din motive de autoapărare, rezultate din perceperea unei necesități de a obține putere de negociere cu furnizorii de produse sau servicii. Grupurile de acest tip pot fi atrase și tratate drept membri ai organizației care furnizează produsul sau serviciul sau pot fi înființate diverse tipuri de „cluburi ale proprietarului", care sunt sponsorizate de furnizorul serviciului respectiv. Lego a înființat „clubul constructorilor de Lego"; clubul proprietarilor de motociclete Harley-Davidson numără mai mult de 100.000 de membri. După cum spunea și Rosabeth Moss Kanter în *Harvard Business Review* („Even closer to the customer", ianuarie-februarie, p.9-10), atunci când clienții devin membri ai unui astfel de club, crește loialitatea lor față de organizația producătoare și constiuie o sursă bogată de opinii, idei novatoare și subiecte de testare.

6. „Telefonul gratuit". Acestă idee a fost inițiată de companii ca Procter & Gamble din SUA și se spune că este cel mai popular mijloc de a obține reacții și opinii de la clienții din America de Nord. În Marea Britanie, conceptul „telefonului gratuit" a fost adoptat de America Express și Burger King; experiența ambelor organizații arată că doar o mică parte din telefoane erau date pentru a se exprima plângeri. Metoda „telefonului gratuit" este deosebit de eficientă în ceea ce privește costurile implicate; chiar dacă doar 1 din 100 de telefoane oferă o idee concretă, practică de îmbunătățire a serviciilor, atunci costurile sunt deja acoperite.

7. Punctul video. Pe baza oportunităților oferite de Canal 4, câteva organizații au introdus, experimental, niște cabine video în care clienții puteau să-și înregistreze comentariile. Acest sistem poate fi folositor doar în situațiile în care clienții au ceva timp la dispoziție în care nu pot face nimic altceva, așa că nu au nimic de pierdut. O ocazie optimă pentru a face acest lucru o reprezintă terminalele de plecări din aeroporturi. Punctele video

reprezintă o adevărată metodă terapeutică pentru persoanele furioase sau frustrate; iar furia și frustrarea lor vor fi și mai mult stimulate dacă vor trebui să aștepte pentru a le veni rândul la cabină; de aceea, această tehnică trebuie să fie suplimentată și de alte metode analitice de culegere a informațiilor.

8. Grupuri de lucru. Obținerea unor opinii directe din partea clienților poate fi realizată prin utilizarea unor grupuri de lucru (uneori cunoscute drept linii de utilizatori sau grupuri pentru deservire-clienți). Printre organizațiile din Marea Britanie care aplică această tehnică se numără BT, Boots, Nationwide Building Society, Safeway și câteva firme de computere. Ideea este destul de simplă: clienții sunt invitați (de obicei în grupuri de câte 20 de persoane) să-și exprime opiniile asupra calității serviciului oferit în cadrul unei întâlniri neoficiale la sediul organizației sau într-un alt loc.

Aspectele tipice care trebuie abordate pot include:

- Utilizarea produselor și serviciilor organizației,
- Utilizarea produselor și serviciilor concurenței,
- Impresii bune și impresii rele ale clienților,
- Domenii de îmbunătățire,
- Idei pentru produse și servicii noi.

Beneficiile aduse de aceste grupe de lucru relațiilor publice ale organizației sunt impresionante (și au fost exploatate în special de BBC în acțiunile de colectare a opiniilor organizate la nivel regional), dar concentrarea pe relațiile publice poate fi contra-productivă dacă clienții consideră că organizația este defensivă și că scopul acestui proces este doar să-i facă pe clienți să spună ce probleme au, dar fără să se ia nici o măsură concretă. Mai mult, clienții care se înscriu în aceste grupuri pot fi total nereprezentativi, fiind ori aderenți care admiră produsul respectiv, ori critici furioși și de neîmpăcat.

9. Sondaje combinate. Una dintre cele mai folositoare lecții pe care le poți învăța din sondajele legate de deservirea clienților nu este cum să afli dacă activitățile tale sunt bine recepționate de către clienți, ci cum să faci o comparație cu calitatea serviciilor oferite de competitorii tăi. Informațiile în acest sens sunt obținute, în general, prin sondaje combinate. Mai multe organizații din același domeniu de activitate realizează analize independente ale satisfacției clienților și împărtășesc ulterior rezultatele, metodă ce permite realizarea unei comparații directe între nivelurile serviciilor oferite.

10. Inversarea rolurilor. Eșalonul superior de conducere este deseori departe de clienți și poate fi foarte folositor pentru cei care fac parte din acest eșalon să obțină informații direct de la sursă îndeplinind, pentru scurt timp, rolul unui angajat din prima linie de deservire a clienților. La Kwik-Fit, Tom Farmer și toți cei din echipa managerială lucrând într-unul din atelierele Kwik-Fit: făceau mici reparații, schimbau cauciucuri și erau văzuți de ceilalți membri ai personalului cum se comportau cu clienții. Timp de câțiva ani, hotelurile din lanțul Hyatt din SUA au organizat „ziua contactului", când cei din conducere erau în contact direct cu clienții, fiind pe post de ușieri, recepționeri și chelneri, argumentul fiind (în special în domeniul hotelier) că personalul care lucrează în prima linie determină soarta companiei.

Acest tip de implicare - văzând și simțind direct dificultățile cu care se confruntă personalul de deservire - nu numai că generează exprimarea, de către clienți, a unor opinii folositoare (deși trebuie să fie susținute, totuși, și de alte surse mai sistematice), ci are și alte trei beneficii majore:

- Ajută la evitarea unor proceduri și politici care nu fac altceva decât să îngreuneze munca personalului de deservire;

- Implicarea directă a managementului ajută la întărirea relațiilor dintre aceștia;
- Evită vorbăria plină de ipocrizie a celor din conducere despre îmbunătățirea calității serviciilor, fără să dea nici un exemplu.

EVALUAREA DESERVIRII CLIENȚILOR: CONCLUZIE

Dacă, după toate evaluările și toate dovezile clare obținute, dorim să facem o verificare serioasă pentru a vedea dacă s-a înregistrat vreun progres, atunci trebuie să punem trei întrebări:

1. *A auzit personalul ce spunem și cred, cu adevărat, că avem dreptate ?*
În această situație sunt sondajele referitoare la comunicarea permanentă, atitudini și „climat" din ce în ce mai folosite; în cazul reacțiilor clienților, acestea sunt mult mai de încredere decât evenimentele izolate. Eșalonul superior de conducere trebuie să fie foarte atent să nu cadă pradă unei gândiri optative, apreciind cuvintele de aprobare, încurajare și sprijin spuse de eșalonul de mijloc al conducerii doar după aspectul exterior; ceea ce contează cu adevărat este dacă personalul de deservire și-a însușit mesajele referitoare la prioritatea pe care o constituie clientul. Aceștia cred, cu adevărat, că cele mai importante șase cuvinte în companie sunt „satisfă clientul !" (repetate de încă două ori) ?

2. *S-a schimbat comportamentul personalului ?*
Măsurile interne pot aduce multe informații referitoare la acest lucru pe o bază cantitativă, incluzând chiar unele elemente de calitate a deservirii (cum ar fi promptitudinea și corectitudinea livrărilor și a răspunsurilor). Este dificil să creștem nivelul de amabilitate la întâlnirea cu clienții („momentul adevărului"), dar după cum am văzut în acest capitol, este posibil să se realizeze investigații sistematice

privind nivelul performațelor prin metoda „clientului misterios" și așa mai departe.

3. *Clientul a observat ?*
În acest caz, o frustrare apărută este deseori legată de faptul că așteptările, din ce în ce mai mari ale clienților, combinate cu memoria „de elefant" pe care o au în ceea ce privește greșelile, pot face ca o îmbunătățire „reală" a calității serviciului sau produsului să aibă nevoie de foarte de mult timp pentru a fi observată. Unele organizații au trebuit să se miște din ce în ce mai repede pentru a se menține la nivelurile din trecut, iar cei care au anunțat în mod public eforturile pe care le fac în vederea îmbunătățirii serviciilor au cules o recoltă mixtă: pe de o parte, un nivel mai mare de comenzi, dar cu costul unor mai multe plângeri, pe de altă parte.

Oricare ar fi rezultatele sondajelor în rândul clienților, efectuate, de preferință, pe o bază relevantă la nivel local, comunicarea acestora personalului de deservire are, cu siguranță, mai multă putere, decât dacă echipa managerială se rezumă doar la admonestări. În plus, acest lucru subliniază importanța pe care organizația o acordă clienților, oricât de capricioase ar fi opiniile lor.

Ca o avertizare finală, o idee reluată de mai multe ori în această carte merită subliniată (nu doar în acest capitol) și anume că evaluarea satisfacției și încântării clientului nu face altceva decât să-ți spună mai multe despre un lucru pe care, de fapt, ar trebui să-l știi deja. Gary Hamel și CK Prelahad susțin într-un articol din *Harvard Business Review* („Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", iulie-august 1991, p.81-92) că există trei tipuri de companii:

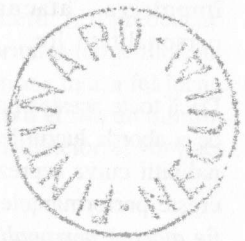
(1) *Acelea care întreabă clienții ce doresc* și doar atât. În ceea ce privește acest tip de companii, riscul a fost redus la niște proporții neglijabile: în schimb,

pot fi siguri că au în față un viitor în care există siguranța eșecului competițional.

(2) *Acelea care reușesc să-i facă pe clienți să meargă în direcția în care nu vor să meargă* și sfârșesc prin a da faliment atunci când, în cele din urmă, clienții nu mai pot suporta. Competitorii mai adaptabili și mai receptivi vor câștiga.

(3) *Acelea care reușesc să-i facă pe clienți să meargă unde vor ei înainte chiar ca aceștia să o știe.* Mergeți înapoi în timp cu 10 sau 20 de ani. Câți clienți cereau atunci cuptoare cu microunde, telefoane celulare, compact disc player sau faxuri la domiciliu ? Câți din clienții de astăzi cer o lume în care numerele de telefon să fie atașate mai degrabă persoanelor, decât zonelor ? Studiile de piață convenționale, sondajele în rândul clienților și analizele secvențiale nu pot scoate la iveală astfel de idei și oportunități; ele vor apărea doar dintr-o „scufundare" în adâncurile necesităților, stilurilor de viață și aspirațiilor de astăzi și de mâine, mergând dincolo de chestionarele cu „bifați răspunsul".

În anexa A veți găsi un exemplu de chestionar de calitate adresat clienților: învățată din el, adaptați-l și folosiți-l pentru a putea aprecia percepția clienților despre propria voastră organizație, departament, produs sau seviciu.



5

CUM ÎI POȚI MOTIVA PE OAMENI SĂ OFERE CLIENȚILOR SERVICII DE CALITATE ?

ȘI TOTUȘI, CE ÎI MOTIVEAZĂ PE OAMENI ?

Nu vă voi face acum o altă dizertație plictisitoare despre motivație, prezentând toate teoriile importante care au fost enunțate de-a lungul ultimilor 50 de ani, ci doar voi încerca să vă arăt cum pot fi aplicate în practică unele dintre ele. Ceea ce trebuie să facem, totuși, este revedem principalele mesaje din spatele acestor teorii, în ceea ce privește modurile în care putem motiva oamenii în contextul relațiilor perfecte cu clienții.

(1) *Cel mai puternic motivant dintre toate este propria lor personalitate.* Nu există o cale mai rapidă de a întoarce pe cineva pe dos, decât aceea de a denigra ceea ce fac, ceea ce au făcut, cine sunt sau de unde vin. Dacă-i vorbești cuiva astfel, nu faci altceva decât să-i ataci încrederea în sine, propriul simț al identității, mândria și respectul. Și totuși, unii clienți comunică cu personalul de deservire exact în acest mod. Așadar, nu este de mirare că unele persoane din rândul acestei categorii de personal, aduși la capătul puterilor printr-o continuă umilire, răspund în același fel sau își dau demisia. Bineînțeles, știm că nu ar trebui să se răzbune și nici nu vrem să demisioneze, așa că trebuie să găsim o cale de protejare a celor care vin în contact cu clienții împotriva atacurilor permanente la adresa personalității lor.

Dacă toate acestea par deprimante și negative, un alt mod de a aborda lucrurile ar fi să spunem că atacarea personalității cuiva reprezintă o metodă foarte eficientă de a crește performanțele acestuia. *Oamenilor le place să le fie atacată personalitatea. Niciodată nu le este suficient.* Din păcate, noi nu suntem prea buni la asta în țara noastră.

Suntem mult mai buni în a critica, dar nu în direcția țintei. Suntem și mai buni în a tăcea, astfel încât oamenii nu știu niciodată dacă munca lor este bine privită sau, dimpotrivă, dacă ar fi mai bine să plece.

(2) *Oamenii sunt egoiști și își văd doar propriul interes.* Sunt așa pentru a obține și ei ce pot. Clienții se comportă așa, de ce n-ar face-o și cei care îi deservesc ?

Prima întrebare pe care o pune cineva când i se propune să cumpere un produs, să folosească un serviciu sau să răspundă la un sondaj axat pe relațiile perfecte cu clientul este:

Ce folos am eu din asta ?

Bineînțeles, nu este absolut obligatoriu să pună întrebarea atât de dur și de explicit. Indiferent ce ar gândi, vor ajunge, totuși, la o calculare a „costurilor" și „beneficiilor" implicate. În plus, întrebarea „ce folos am eu din asta ?" nu implică, în mod automat, un egoism evident și total în raport cu ceilalți care sunt implicați. Sigur, există unele persoane care sunt de"un egoism absolut și care îi privesc pe toți ceilalți (chiar membri ai familiei) cu indiferență. În general, considerăm că astfel de persoane sunt necorespunzătoare din punct de vedere emoțional, imaturi din punct de vedere social și din punct de vedere psihologic.

Pe de altă parte, majoritatea oamenilor sunt preocupați de propriul interes, ceea ce este puțin diferit. A fi preocupat de propriul interes înseamnă că majoritatea oamenilor, în cea mai mare parte a timpului, va acționa în așa fel încât să obțină un maxim de beneficii **pentru ei** sau un minim de pierderi **pentru ei**. În calcularea rezultatelor, ei vor ține cont, totuși, de elemente ca:

- Impactul acțiunilor lor asupra celorlalți,
- Ce vor crede ceilalți despre acțiunile lor. Dacă reacția lor va fi de aprobare, mulțumire sau indiferență,

- Propriul lor simț de vinovăție poate fi activat dacă acționează contrar propriilor convingeri morale interne,
- Dacă acțiunile lor vor avea un impact pozitiv sau negativ asupra unei viitoare relații de colaborare.

Toate teoriile legate de motivații se bazează pe principiul fundamental al interesului propriu. Ierarhia nevoilor dată de Maslow susține că toți oamenii încearcă să-și satisfacă în primul rând **propriile** nevoi și nu pe ale celorlalți; Herzberg spune că **indivizii** caută propria împlinire, realizare, responsabilitate, bunăstare **pentru ei înșiși**; teoria așteptărilor, chiar și mai deschisă spre individualism, pretinde că oamenii vor alege acțiunile considerate de ei (în mod greșit) a fi cele care îi vor conduce către atingerea scopurilor lor.

Analiza tranzacțională - un model deseori folosit în programele de pregătire pentru deservirea clienților - se bazează foarte mult pe propriul interes ca fiind forța care acționează motivația angajaților (și clienților). Conceptul de „atacare" implică ideea că dacă administrăm celorlalți „atacuri" pozitive (contact vizual, zâmbet, „cu ce vă pot ajuta ?"), atunci și ceilalți se vor simți în mod intuitiv obligați să răspundă la fel. Nu ne putem aștepta să *primim* atacuri fără să fim pregătiți să *dăm* și noi, altfel relația devine inegală și unidirecțională.

În contextul grijii față de client acest lucru înseamnă că nu are nici un sens să facem apeluri pentru îmbunătățire pe baza argumentului altruist că, dacă oferi un serviciu eficient, clientul se va simți mai bine. Acest lucru va funcționa doar dacă se poate arăta (și se poate) că, dacă se face astfel încât clientul să se simtă mai bine, atunci și personalul de deservire se va simți la fel de bine.

O recrutare și selecție riguroasă a personalului poate oferi siguranța că persoanele care optează pentru posturile din linia întâi ale organizației sunt dintre aceia care pot obține satisfacții personale din contactul cu clienții. La fel de inutil este și argumentul că persoanele din prima linie a contactului cu clienții trebuie să se comporte mai bine cu clienții pentru că acest lucru va crește profiturile companiei. În primul rând, acest lucru nu se aplică organizațiilor din sectorul public; dar, chiar și atunci când se aplică, reacția majorității personalului la apelul de mărire a profitului va fi „și ce dacă ?" Dacă nivelul lor de dăruire față de organizație este scăzut (este doar un loc de muncă), iar partea lor din profitul global este neglijabil, atunci logica va cădea definitiv. În plus, legătura cauză-efect dintre îmbunătățirea deservirii clienților și profitul implicat este plauzibil, dar prea subțire pentru a avea un impact asupra comportamentului.

(3) *Cea mai bună motivare este angajamentul interior*
Persoanele complet egoiste pot fi făcute să lucreze eficient în poziții de deservire a clienților cu condiția să existe o recompensă directă și semnificativă dacă se poartă ca și cum le-ar păsa de clienți, chiar dacă în realitate nu este așa. Unei persoane egoiste i se poate spune că va primi câte 1£ ori de câte ori zâmbește sau are un schimb de privire cu un client. Acest lucru ar putea face ca persoana respectivă să zâmbească mai des. Totuși nu vor face acest lucru din inimă. Ei vor reacționa asemeni câinelui lui Pavlov la un stimul impus din exterior. Lipsa lor de sinceritate va fi observată în cele din urmă de către clienți, care vor fi mai deranjați decât dacă ar fi fost primiți cu indiferență. În plus, acea persoană egoistă care deservește clienții va cere recompense din ce în ce mai mari pe măsură ce impactul schemei 1£-pentru-un-zâmbet se va atenua; și pentru că motivația sa este superficială, este posibil ca această persoană egoistă să aibă doar reacțiile care sunt recompensate - restul comportamentului (limbajul gesturilor, cuvintele,

tonul vocii, viteza răspunsurilor, dorința de a coopera) nu vor fi congruente cu semnalele presupus pozitive pe care le transmite în mod sporadic.

În opoziție cu aceștia, personalul de deservire a clienților care este dedicat va avea un comportament pozitiv* față de clienți deoarece ei consideră că acest lucru este recompensatoriu în mod intrinsec. Cuvintele lor și limbajul gesturilor vor fi agreabile; aceștia nu vor fi percepuți ca nesinceri și manipulativi și nu vor avea nevoie să li se aplice cruda metodă 1£-pentru-un-zâmbet pentru a-i face să fie eficienți.

(4) *Banii nu înseamnă totul*
Faptul de fi vorbit despre „recompense" și „stimulente" în unele din paragrafele de mai sus i-ar fi putut face pe cititori să gândească, în mod greșit, că banii constituie singura motivație. În practică există multe tipuri de stimulente și recompense ce pot fi aplicate personalului din prima linie de deservire a clienților, care nu costă nimic sau ale căror costuri sunt mult mai mici în comparație cu beneficiile. Încercarea de a stimula personalul de deservire numai prin mijloace financiare este sortită eșecului. În primul rând, această metodă atrage o categorie necorespunzătoare de persoane, a căror atitudine este mai degrabă instrumentală decât provenită din interior și care, în cele din urmă, va începe să folosească frazele de genul „Cu ce vă pot ajuta?" Într-o manieră evident ostilă (și nu în modul în care un prieten îți spune „ce mai faci") și lasând să se vadă, instantaneu, că nu au nevoie de nici un fel de răspuns sau că nici nu vor asculta dacă vor primi unul.

În al doilea rând, motivarea personalului cu stimulente financiare devine, în cele din urmă, inacceptabil de scump. Nivelul de bonificație în curs va fi considerat un drept, iar persoanele respective vor reacționa doar

dacă li se va oferi mai mult și la fel ca drogurile este întotdeauna nevoie de o doză și mai mare pentru a obține efectul dorit.

(5) *Oamenii fac doar ceea ce percep ei că este recompensat și nu ceea ce li se spune că se recompensează.*
Apelurile făcute în mod constant de către conducere privind importanța vitală a deservirii clienților nu vor avea nici o semnificație dacă, în final, salariații consideră că șefii direcți sau managerii sunt de fapt interesați de cu totul alte lucruri - cum ar fi evitarea pierderilor din stoc. De fapt, aceste apeluri nu vor avea nici un efect dacă nu sunt însușite de toată scara ierarhică și dacă nu sunt susținute de un beneficiu în interesul propriu.

CUM ÎI PUTEM MOTIVA PE CEI CARE DESERVESC CLIENȚII?

Angajamentul conducerii

Ideea că sprijinul celor care se află la conducere este un element vital pentru producerea unei schimbări poate fi considerată un clișeu care din păcate este și foarte adevărată. Programele vizând relațiile perfecte cu clienții care sunt dirijate de persoane ce nu fac parte din echipa managerială sunt sortite eșecului. Preocuparea eșalonului superior de conducere pentru lucrurile care sunt percepute a fi practic imperative vor duce în mod inevitabil la apariția de contradicții, confuzie și conflict de poziții (gândiți-vă la lupta dintre deservirea clienților și pierderile din stoc). Așadar, relațiile perfecte cu clientul funcționează cu succes doar atunci când echipa de la vârf o recunoaște drept o necesitate strategică.

Conducerea de către un campion al deservirii clienților

Practic, nu există exemple de succes în orientarea către deservirea clienților care să nu fie asociate cu un „erou" sau „eroină" reali, cum ar fi Michael Edwardes, John

Egan, Anita Roddick, Tom Tarmer sau Colin Marshall. Acești lideri îndeplinesc două funcții:

(1) *Simplifică realitatea* prin transmiterea unui mesaj clar și precis de-a lungul întregii ierarhii și către lumea exterioară;
(2) *Este nevoie de ei pentru a putea traversa orice modificare importantă de cultură sau de valori.* Această combinație esențială de viziune și forță contează într-adevăr foarte mult.

Competitivitatea și stimulentele

Împrumutată din programele de vânzări în forță pe bază de stimulente și care se aplică în întreaga lume, această metodă oferă recompense concrete (financiare sau de altă natură) pentru dovedirea competenței în îmbunătățirea serviciilor. Problema este că acordarea recompenselor este deseori condiționată de alinierea la unele „standarde" stabilite anterior. Cu alte cuvinte, comportamentul recompensat este cel prevăzut în „standarde", fără a se ține seamă dacă acele „standarde" corespund cu ceea ce clienții doresc, așteaptă sau au nevoie. Cu doi ani în urmă, autorul a stat la un hotel în meniul căruia exista și „calcan de Dover cu os". Cerând să i se servească peștele dezosat, i s-a răspuns că acest lucru nu este posibil deoarece nu acesta era „standardul", cu alte cuvinte, nu era conform cu procedurile prestabilite la nivel central. Așadar, pentru ca stimulentele și competitivitatea să fie eficiente, recompensele trebuie să meargă dincolo de simpla conformare la niște „standarde" și să se recunoască situațiile în care personalul a făcut un pas în plus pentru a genera încântarea clientului sau a reușit să transforme o plângere (o problemă) într-o oportunitate.

Practici de recrutare

Cât de relevante sunt criteriile și procedurile tale de recrutare pentru propria-ți cultură în deservirea

clienților ? Ce dovezi ai că persoanele cu o educație mai bună sunt, în mod invariabil, mai eficiente la întâlnirea cu clienții ? Răspunsul este că nu există nici o astfel de dovadă, deși unele organizații acționează în ideea că simpla posesie a unei diplome universitare sau de colegiu înseamnă competență în deservirea clienților. Merită să reluăm și aici exemplul Liniilor Aeriene Britanice. În ceea ce privește „echipajul de cabină" s-a înlocuit căutarea celor cu „clasă" și „stil" cu grija pentru persoane cu temperament prietenos și deschis.

Inițierea

Cu câțiva ani în urmă exista tendința ca personalul să primească pregătire tehnică specifică muncii lor și doar câteva noțiuni stereotip despre deservirea clienților ca fiind și o problemă de gândire personală. Într-adevăr, chiar și pentru pozițiile în care aptitudinile de lucru cu clienții sunt esențiale (un exemplu aici îl constituie reprezentanții de vânzări), organizațiile vor căuta persoane cu o corespunzătoare pregătire tehnică și de-abia pe urmă vor încerca să le inoculeze și o serie de aptitudini de vânzare și relații interpersonale. Majoritatea companiilor recunosc acum cât de greșită este această metodă. Este mult mai convenabil să selecționezi persoane care au deja un simț intuitiv pentru lucrul cu oamenii (o *aptitudine*) și să le dai nivelul necesar de (*cunoștințe*) tehnice, fiind mult mai ușor să echipezi pe cineva cu cunoștințele tehnice necesare prin educație, decât să le formezi niște aptitudini, mai ales dacă le lipsește și sistemul comportamental necesar (atitudini, personalitate, motivație) pentru a le permite să-și folosească aptitudinile în mod eficient.

Dacă, în timpul inițierii, deservirea clienților este considerată ca un strat de lac aplicat peste aspectele tehnice ale meseriei, atunci când lucrurile se vor înfierbânta, lacul se va topi și va fi uitat.

În ziua de azi multe organizații își instruiesc personalul mai întâi în ceea ce privește importanța deservirii clienților și abia apoi le oferă cunoștințe tehnice. Îi pun pe noii angajați în poziția clienților și le analizează reacțiile înainte de a le explica modul tehnic de funcționare. Ei recunosc faptul că o pregătire axată doar pe o analiză echidistantă și orientată către proces poate duce la un comportament profund indiferent față de clienți.

Creșterea performanțelor și criterii de promovare

Ce este mai important: să-ți satisfaci „adevăratul" client (persoane din afară care plătesc, direct sau indirect, pentru serviciile tale) sau șeful (care este și el „clientul" tău, în sensul că el/ea se folosește de serviciile tale și plătește pentru ele din bugetul departamentului)? Răspunzând la această întrebare ne ajută la justificarea ideii că uneori există priorități care sunt în conflict între ele. Indiferent de categoriile înscrise în formularele de evaluare, salariații care se gîndesc la o carieră vor descoperi foarte repede ce contează *cu adevărat* pe scara promovării și se vor comporta în consecință. Dacă a face pe plac șefului este mai important decât satisfacerea ultimului client, atunci angajatul va face acest lucru.

În consecință, sistemele de evaluare și de promovare trebuie să transmită mesaje clare pentru a întări etica deservirii clienților. În ceea ce privește revizuirea performanțelor, totul depinde foarte mult de concepția propriului sistem specific. Dacă este structurat în jurul realizării unor obiective convenite pentru îmbunătățirea performanțelor (pentru a acoperi următoarea perioadă de revizuire), atunci trebuie insistat întotdeauna ca, cel puțin două obiective, să fie axate pe relațiile perfecte cu clientul:

(1) *Îmbunătățirea performanțelor ocupantului postului în relațiile sale cu clienții* (interni sau externi);

și

(2) *Îmbunătățirea performanțelor ocupantului postului în promovarea îmbunătățirii deservirii clienților de către personalul său subordonat, atât colectiv, cât și individual.*

Nu uitați de inițiativele luate de organizații ca Rank Xerox de a introduce componete de deservire a clienților în sistemele lor de creștere a performanțelor și de recompensare managerială și colectarea de dovezi din sondajele angajaților, gradarea pe grupe de vârstă și evaluările extinse.

Activitatea organizației și „împuternicirea"

În zilele pline de exuberanța îmbunătățirii muncii au existat multe încercări de a crea un climat de muncă mai bun prin creșterea delegării responsabilității pentru activitatea de planificare, execuție și control. Grupurile de lucru autonome de la Volvo și rezultatele inițiativelor lor erau studiate și copiate cu atenție, în special pentru impulsionarea șefilor de personal care au găsit, în sfârșit, un mijloc de a reconcilia o conștiință liberală cu o activitate de producție optimă. Majoritatea acestor experimente au fost abandonate nu pentru că ele conțineau idei false despre motivarea umană și nu doar pentru că modificarea așteptărilor va face ca orice soluție să devină nefolositoare după un anumit timp. Adevăratul motiv este că aceste experimente nu aveau, în general, nici o rațiune comercială și, în concluzie, erau vulnerabile la practicile dure de management, în special în timpul celor două recesiuni din anii 1980.

Astăzi are loc o renaștere a interesului deoarece managerii din eșalonul superior pot vedea o legătură puternică între motivația intrinsecă și generarea beneficiilor din deservirea clienților. Un producător de mașini a spus la un moment dat:

„Timp de cinci ani am mărit productivitatea de mașini prin constrângere, dar nu am putut îmbunătăți și

calitatea în același mod. Acești oameni trebuie *să vrea* să facă mașini bune."

Împuternicirea înseamnă că personalul din prima linie de deservire a clienților nu trebuie să repete ca un robot fraze stereotip impuse de conducere („vă mulțumim că ați sunat la hotelul cutare; numele meu este Melanie. Cu ce vă pot fi de folos ?"), ci pot să-și formuleze singuri propriile mesaje de introducere în funcție de imaginea generală preferată.

Împuternicirea înseamnă și că personalul de deservire a clienților are dreptul să rezolve imediat plângerile, fără să fie nevoit să facă apel la supervizori și să le poată oferi clienților mici lucruri în plus față de normal, dacă ei asta vor. Împuternicirea nu se practică prea des în organizații ca bănci, societăți de asigurări, autorități locale, căi ferate sau alte structuri birocratice sau cvasi-militarizate, unde ideea de libertate în luarea deciziilor la nivel inferior este de-a dreptul respinsă.

Totuși, în ciuda opiniei generale, împuternicirea este de fapt eficientă din punct de vedere al costurilor. Studiile arată că atunci când personalul se ocupă direct de plângeri este foarte posibil să se ajungă la o soluționare mult mai rapidă a problemei, mult mai prietenoasă și mai puțin costisitoare, decât dacă aceste plângeri ar fi fost direcționate spre canalul oficial de procedură. De exemplu, când clienții unui hotel american au fost invitați să-și fixeze singuri compensațiile pentru plângerile pe care le avuseseră, în general au fost mulțumiți să primească băuturi suplimentare. Când operațiunea Ford în Belgia a hotărât să permită dealerilor săi să rezolve plângerile fără limită de cost s-a constatat că nivelul plângerilor a scăzut cu 75% și în plus costurile de rezolvare erau mult mai mici.

Factorii de „igienă"

Dacă ar fi să dăm crezare spuselor lui Hertzberg, performanța este o combinație de factori „motivatori" și de „igienă". Cei „motivatori" se referă la munca în sine. Aceștia reflectă ocaziile de afectare a personalității, satisfacția personală și provocarea profesională oferite de muncă. Împuternicirea reprezintă o traducere a acestor „motivatori" care să permită unui individ să facă tot ce poate el/ea mai bine. Factorii de „igienă" constituie fundația pe baza căreia se pot îmbunătăți rezultatele în muncă. Aceștia includ: recompensele financiare, condițiile de muncă, modul de supervizare, pregătirea și instruirea, securitatea locului de muncă și statutul muncii respective atât în cadrul organizației, cât și în ce privește lumea exterioară.

Pentru persoanele care lucrează în domeniul deservirii clienților, acest lucru înseamnă că elementele de „igienă" trebuie să existe *înainte* de a le cere acestora să fie devotați activității pe care o desfășoară. Conform unui studiu realizat de colegiul de management Ashridge, factorii de „igienă" specifici care sunt deosebit de importanți pentru cei care lucrează în domeniul deservirii clienților includ:

- Un nivel rezonabil de satisfacție legat de salariu, statut și condițiile de muncă;
- Un sprijin puternic acordat celor din prima linie de către toți ceilalți salariați ai organizației de la toate nivelurile;
- Convingerea că și conducerea plasează clientul înainte de orice;
- Un simț de apartenență la o echipă asociat cu deservirea clienților, combinat cu convingerea că sunt membrii unei echipe învingătoare;
- Încrederea construită printr-o pregătire corespunzătoare și completă;

Studiul Ashridge atrage atenția și asupra a doi „motivatori" specifici:

- *Reacții regulate și frecvente* din partea clienților privind modul în care este percepută calitatea serviciilor pe care le primesc,
- O corespunzătoare *recunoaștere (financiară și nefinanciară)* din partea conducerii.

Îmbunătățirea statutului personalului din prima linie de contact cu clienții

În general, oamenii reflectă respectul pe care ei înșiși îl primesc din partea celorlalți. Dacă suntem respectați de oamenii cu care trăim, cu care și pentru care lucrăm - atunci ne respectăm pe noi înșine. Aici este vorba din nou de vechea noastră prietenă - personalitatea.

Dacă ne respectăm pe noi înșine, atunci îi respectăm mai mult pe cei cu care lucrăm sau cu care venim în contact. Unii dintre aceștia vor fi clienții noștri: i-am putea trata mai bine și să primim un tratament mai bun din partea lor dacă ne respectăm pe noi.

Dimpotrivă, dacă nu suntem respectați ca indivizi, atunci vom genera atitudini negative, de autoapărare - și este foarte dificil să nu comunici această atitudine și celorlalți. Situația se înrăutățește și mai mult dacă avem deja o atitudine negativă față de noi înșine și un nivel scăzut de auto-apreciere atunci când ajungem în situația de a lucra în prima linie de deservire a clienților. Poate că această atitudine negativă am dobândit-o din cauza indiferenței părinților, a nerealizărilor personale sau a unei educații deficitare. Oricare ar fi cauzele, astfel de persoane pot cauza multe probleme organizațiilor care i-au plasat în posturi de deservire a clienților.

O organizație care consideră personalul din prima linie de deservire a clienților ca fiind ultima verigă a lanțului nu poate protesta dacă aceștia îi servesc necorespunzător pe clienți.

Și totuși, aceasta este situația în multe companii:

- Persoanele care vin în contact direct cu clienții sunt plasați pe ultima treaptă a scării ierahice,
- Au o calificare redusă și foarte puține perspective de promovare,
- În general, au intrat în această organizație din motive care nu au nici o legătură cu atașamen'ul față de țelurile organizației.

„A fi amabil cu clienții" poate fi o caracteristică a poziției lor de subordonare, dar este posibil să simtă nevoia să *nu* fie amabili pentru a-și declara independența lor ca indivizi. În fond, servilismul este o amenințare mai mare pentru cei care simt că sunt considerați drept supuși, decât cei care în mod evident nu sunt.

Bineînțeles, comportamentul personalului din prima linie de deservire a clienților poate să nu meargă atât de departe încât să fie ostili în mod deschis, deoarece acest lucru ar putea duce la apariția unor penalizări, chiar salariale; dar ei pot fi „amabili" de așa manieră încât să se vadă că sub această aparentă politețe se ascunde o totală apatie. Recepționerii de la hotel care repetă în mod automat cuvintele „vă mulțumim că ați sunat la hotelul cutare; numele meu este Melanie; cu ce vă pot ajuta ?", Rostite fără nici un fel de intonație poate fi un exemplu perfect de situație de acest gen.

Deci, dacă vreți ca personalul din prima linie să-i servească frumos pe clienți, trebuie *să știe* că ei și munca lor sunt respectați și apreciați. Și acest lucru înseamnă mai mult decât o palmă ocazională pe umăr, căci acest

lucru înseamnă că sunt priviți de sus. Trebuie să existe o reală consultare și implicare a lor în deciziile care-i afectează și toate semnalele pe care le primesc de la organizație trebuie să fie în același sens.
Majoritatea oamenilor sunt destul de inteligenți pentru a surprinde ipocrizia, când pe de o parte li se spune cât sunt ei de importanți pentru succesul organizației, iar pe cealaltă parte li se dau niște uniforme urâte, demodate și care nu au mărimile corespunzătoare.

Crearea unui sistem de recompensare care să fie eficient

Mai întâi, haideți să schițăm principiile generale, după care le vom ilustra cu niște cazuri specifice, idei și exemple.

- **Ce recompensăm ?**

  Ideea cheie aici este că trebuie să recompensezi comportamentul și acțiunile care vrei să se repete (și care ar putea fi intensificate). Așadar, recompensa trebuie să fie legată direct și foarte strâns cu comportamentul/acțiunile/rezultatele pe care ai dori să le vezi și altă dată, astfel încât persoanele în cauză să poată vedea legătura. În plus, dacă recompensarea este făcută de o manieră foarte clară, atunci și ceilalți pot vedea legătura.

- **Recompensarea dă mai multe roade decât efortul**

  Nu trebuie să uitați că deservirea clienților are ca scop final creșterea profitului, acesta fiind singurul rezultat care contează pe termen lung. Așadar, deservirea clienților care generează rezultate (cum ar fi scrisori de complimentare din partea clienților mulțumiți, achiziții suplimentare, poziții fruntașe în topul celor mai bune firme sau beneficii) trebuie să aibă prioritate asupra cazurilor în care s-au încercat multe, dar fără nici un rezultat.

Există unele excepții de la acest principiu. În cazul sistemelor de recompensări pentru reprezentanții de vânzări poate apărea situația în care cineva câștigă aproape totul. Acest lucru poate fi descurajant pentru ceilalți, ale căror performanțe s-au îmbunătățit în mod semnificativ, dar care nu pot atinge nivelul celui care câștigă tot timpul; s-ar putea ca unii nici să nu încerce să obțină premiul cel mare care ar putea fi, să zicem, un week-end la Paris și astfel, cel declarat ca fiind cel mai bun poate obține fără nici un efort toate premiile.

O altă situație de acest gen poate fi și renunțarea unor persoane ale căror rezultate ai dori să le recompensezi; uneori este preferabil să acorzi recompensele pe baza procentului de îmbunătățire, să zicem, decât pe baza unor cifre exacte. Astfel, persoanele sau grupurile care pornesc de la un nivel scăzut au șansa să obțină o recunoaștere a *eforturilor* lor, deși se poate spune că o îmbunătățire cu 30% este în sine un *rezultat* foarte valoros. Așadar, este clar că dacă ții cont doar de rezultate și mai puțin de eforturi, te poți găsi într-o situație dificilă în cazul în care scopul este îmbunătățirea deservirii clienților și încântarea lor. Ceea ce trebuie evitat cu orice preț este apariția situației în care aceleași persoane câștigă întotdeauna.

- *Recompensează eforturile și realizările care sprijină direct scopurile specifice de deservire a clienților*

Acest lucru lucru va menține trează atenția organizației. Dacă ai descris clar o viziune care conține standarde de performanță bine definite, atunci mișcarea în sensul acestor standarde trebuie să fie un element central al procesului de recompensare și recunoaștere a eforturilor. Recompensarea altor lucruri poate distrage atenția de la scopurile centrale definitorii ale acțiunii respective.

- *Recompensează mai degrabă performanțele deosebite decât sarcinile de rutină.*

Dacă organizația ta va ajunge vreodată să atingă un maximum de competitivitate, acest lucru va fi realizat doar dacă va deveni specială (pentru clienții săi) și prin generarea încântării clienților; rutina generează satisfacția clienților care este bună, dar nu suficientă. O performanță deosebită înseamnă un serviciu excepțional în direcția în care salariatul a mers foarte departe, și în timpul său propriu pentru a furniza un serviciu suplimentar vital pentru clientul nostru. Uneori poate fi dificil ca organizația să afle despre astfel de situații deoarece de cele mai multe ori, cei care fac astfel de lucruri sunt ultimii care vorbesc despre contribuția lor. Este nevoie de un sistem de comunicație puternic, care să implice și managerii din prima linie de comunicare cu clienții, pentru a fi siguri că serviciile excelente vor fi cunoscute, acceptate, recunoscute și sărbătorite.

O performanță deosebită poate să însemne și o idee extraordinară sau chiar, o implementare efectivă a acesteia. O performanță deosebită poate însemna și o rezolvare pozitivă a plângerilor clienților, realizări importante în cadrul cooperării interdepartamentale care să aibă drept rezultat o muncă în echipă care să poată fi remarcată și de client, precum și alte mici beneficii care pot însemna foarte mult în promovarea bunăstării clienților. Într-un cuvânt, tot ceea ce este în beneficiul clienților, așa că asigurați-vă că dispuneți de toate metodele necesare pentru descoperirea unor astfel de evenimente imediat ce au apărut.

Este foarte util să aveți și un sistem de recompensare a managerilor din prima linie care pot revendica în mod legitim o parte din meritul unei performanțe extraordinare, deoarece acest lucru îi va stimula să-ți comunice toate noutățile (pornind de la ideea că managerii din prima linie vor vedea un folos în a vă comunica

succesele personalului subordonat; din păcate, foarte des managerii vor ascunde în mod deliberat realizările deosebite ale subordonaților lor de teama ca alte persoane mai talentate și creative) să nu le ia locul.

O altă tehnică de încurajare a comunicării în sens ascendent a aspectelor referitoare la acțiuni de mare succes în sensul deservirii clienților este aceea de a-i obliga pe manageri să le ceară subordonaților să povestească „o-victorie-pe-săptămână", dar nu trebuie să faceți acest lucru într-o manieră foarte instituționalizată, ci doar să organizați o campanie de acest timp, din când în când.

- *Recompensează performanțele care constituie un bun exemplu pentru ceilalți.*

Bineînțeles, pentru a se întâmpla acest lucru trebuie ca recompensarea să se facă în mod public sau trebuie făcută publică, iar motivul pentru care faptul respectiv constituie un bun exemplu trebuie prezentat foarte clar. În acest fel, nu numai că veți întări acest tip de comportament la persoana care este destinatara directă a recompensei respective, dar veți genera un impact stimulativ și asupra celorlalți.

- *Când se acordă recompense ?*

Dacă dorim ca recompensa să aibă efectul scontat (încurajarea repetării acțiunii care a determinat recompensarea), atunci ea trebuie acordată cât mai curând posibil după ce evenimentul respectiv a avut loc de preferință în aceeași zi și în mod absolut în aceeași săptămână. Aceste reacții foarte rapide sunt esențiale, combinate cu un climat în care în general salariații, managerii din prima linie și conducerea, sunt conștienți de nevoia absolută de a sărbători succesul și, în consecință, sunt pregătiți să acorde prioritate unei festivități de recompensare.

Momentul recompensării poate fi legat, de asemenea, de oportunitățile de îmbunătățire a performanțelor

angajatului respectiv pe o scară mult mai largă, pentru întărirea angajementelor de deservire a clienților față de lumea exterioară și pentru îmbunătățirea standardelor organizației. Dacă se dorește atingerea acestor obiective, recompensa trebuie acordată cu oarecare ceremonie (în unele cazuri, ceremonia *este* recompensa), iar organizarea unei ceremonii necesită timp. Dar nu chiar atât de mult timp: o ieșire în echipă la un restaurant sau bar, în pauza de masă, din ziua de vineri poate fi aranjată în mai puțin de 24 de ore. Numai organizarea festivității de decernare a premiului anual necesită câteva zile pentru a avea totul pregătit.

- *Recompensează mai degrabă în public decât în particular.*

Acordarea unui cec de 100£ lui David Freemantle (*Incredible Customer Service - The Final Test;* Maidenhead: McGraw-Hill, 1993) trimis, în mod impersonal, prin poștă este mult mai puțin eficient ca recompensă decât 100£ cheltuiți pe o festivitate în care i se acordă în mod oficial o bucată de hârtie (un certificat) care în sine nu valorează nimic". Acordarea recompenselor în public ajută, de asemenea, la realizarea scopului de întărire a comportamentului de deservire pozitivă a clienților, nu numai pentru persoana care a primit recompensa, dar și pentru ceilalți care ar putea câștiga astfel de beneficii.

Bineînțeles, sfatul de a recompensa oamenii în public nu înseamnă că o recunoștere și o apreciere directă, personală, reprezintă o pierdere de timp. Desigur, idealul îl reprezintă o combinație a celor două metode, dar utilizarea a doar uneia din cele două metode nu face să crească oportunitățile. Dacă timpul și conjunctura nu vă permit să faceți o premiere publică, atunci trebuie să faceți în așa fel încât „publicul" să afle că cineva a fost premiat. Acest lucru se poate face prin circularea unor note în care să fie informați toți despre ce s-a întâmplat, cine a făcut

ceva foarte bine și în ce fel a fost recompensat; de aceste note poți beneficia și tu dacă vor fi trimise și eșalonului superior de conducere și în care să fie incluse atât numele tău (cel care acordă recompensa), cât și numele celui recompensat. O altă metodă ar fi, la un nivel mai restrâns, conceperea recompensei în sine de așa manieră încât prezența sa să anunțe faptul că realizările cuiva au fost recunoscute. Torturi, sticle de șampanie, o masă pentru două persoane la un restaurant sunt sunt câteva dintre aceste posibilități.

- *Începe prin a acorda recompense în mod frecvent.*

Dacă oamenii nu au mai fost recompensați înainte, atunci vor avea nevoie să se obișnuiască cu acest lucru. În organizațiile britanice lipsa oricărui sistem de recompensare sau premiere nu este un lucru neobișnuit, deși pot exista multe ocazii de penalizare pentru a semnala erori, omisiuni sau depășirea autorității. Dacă vei anunța dinainte că intenționezi să recompensezi realizările merituoase din domeniul deservirii clienților, vor exista persoane care nu te vor crede unii vor fi ostili, iar alții te vor pune la încercare (nu trebuie să te supere acest lucru: aceasta va însemna că persoanele respective vor face, în mod deliberat, tot ce le va sta în putință, în ceea ce privește deservirea clienților, iar apoi vor aștepta să vadă dacă primesc ceva; așadar, deservirea clienților a fost deja îmbunătățită !). Va trebui să muncești din greu pentru a învinge scepticismul, apatia sau ostilitatea și nu te poți aștepta ca ideea de a premia îmbunătățirea modului de deservire a clienților să fie foarte bine primită de toată lumea.

Așadar, premierea frecventă te va ajuta să învingi obiecțiile și să depășești inerția și va ajuta la implantarea în organizația ta a culturii deservirii clienților. În același timp, va consolida comportamentele esențiale și va demonstra că pui accentul mai degrabă pe personalul din prima linie de deservire a clienților, decât pe cei (valoroși) care nu sunt în contact direct cu clienții.

- *Cere performanțe mai bune înainte de a acorda premieri.*

Pe măsură ce standardele se îmbunătățesc, nu vei mai avea nevoie să recompensezi lucrurile pe care le recompensai cu un an în urmă, pentru că acum vor fi niște lucruri normale. Nu uita că tu recompensezi *performanțele deosebite*, nu sarcini de rutină, deși lucrul obișnuit de astăzi a fost cândva o inovație deosebită.

- *Fii exact și sincer cu privire la ce se recompensează*

Recomandăm folosirea acestui proces în patru timpi pentru a îmbunătăți realizările și propria încredere în sine a angajaților (preluare din Roger Runks: *Fast Track to Quality;* New York: McGraw-Hill, 1992), mai ales în cazul unor contacte directe.

(1) ***Mulțumiri:*** spune „mulțumesc", într-o formă sau alta, pentru contribuția salariatului respectiv;
(2) ***Specificul:*** descrie comportamentul respectiv care a dus la aprecierea meritelor persoanei în cauză;
(3) ***Beneficiul:*** arată în ce mod tu, departamentul și organizația beneficiați de pe urma acțiunii sale;
(4) ***Mulțumiri:*** mai declară, încă o dată, cât de mult apreciezi gestul său (cam în același fel în care începi și închei o scrisoare cu încă o prezentare a mulțumirii tale).

Tunks pretinde că această formulă rapidă MSBM de recunoaștere a meritelor salariatului reprezintă o unealtă foarte puternică pentru construirea încrederii în sine a salariaților și îmbunătățirea performanțelor acestora dacă se respectă următoarele reguli:

(1) *Fii sincer:* Nu oferi niciodată un MSBM într-un mod arogant, indiferent, de parcă ai face o propunere oficială într-o adunare;
(2) *Reacționează repede:* MSBM trebuie oferit cât de repede posibil după ce a avut loc evenimentul. Cu

cât se întârzie mai mult, cu atât se diminuează impactul și sinceritatea;
(3) *Concentrează-te pe comportament:* Un comportament corect duce la rezultate corecte. Dacă susții orice comportament specific, angajații vor repeta aceste tipuri de comportamente iar rezultatele lor se vor îmbunătăți;
(4) *Recunoaște efortul:* Dacă aștepți să vezi mai întâi rezultatele finale, generale, înainte de a acorda un MSBM cuiva, este posibil ca tu (și ei) să aștepți destul de mult timp. Dimpotrivă, introducerea MSBM va ajuta la îmbunătățirea rezultatelor prin oferirea direcției de îmbunătățire a deservirii clienților.

- *Nu lăsa ca sistemele de recompensare să devină o rutină plictisitoare.*

În momentul în care sistemul de premieri devine o rutină, procesul își pierde valoarea: este văzut ca o responsabilitate. Cei care acordă aceste premieri nu o mai fac din suflet, iar cei care le primesc se întreabă ce au făcut ca să merite să fie aleși drept „salariarul lunii". Aprecierile spontane ale succeselor sunt mult mai eficiente decât un ritual mecanic organizat de serviciul de personal. „Premierea salariaților și echipelor care merită acest lucru" spune Freemantle „trebuie să fie un element de surpriză, de emoție, de entuziasm".

De aceea, managerii trebuie să-și folosească imaginația pentru a inventa recompense care să fie eficiente în atingerea scopurilor pe care și le-au propus. Acest lucru înseamnă deseori că orice recompensă acordată trebuie să fie diferită de cea acordată anterior. În acest domeniu, al recompenselor, plictiseala se instaurează foarte repede: dacă acorzi cuiva o recompensă identică cu cea acordată în altă parte cu ceva timp în urmă, apare o senzație de abandonare, chiar dacă lucrul respectiv este ceva dorit de mult. În orice caz, variațiile nu trebuie să fie chiar foarte mari: o masă pentru două persoane, la un restaurant chinezesc, poate fi oferită altă dată la un restaurant franțuzesc și așa mai departe.

Este de mare ajutor să se genereze idei noi de metode necostisitoare de recunoaștere a realizărilor ce depășesc media în domeniul deservirii clienților. În cadrul unei acțiuni desfășurate recent, autorul lucrând cu un grup de directori executivi din sectorul serviciilor financiare a găsit 50 de idei utile care nu implicau nici un cost sau doar niște cheltuieli foarte limitate. Dacă cei din domeniul asigurărilor pot gândi acest lucru în mod creativ atunci oricine poate. Merită să reamintim, de asemenea, că în cazul unui buget limitat trebuie să menținem o valoare scăzută a tuturor recompenselor pentru a reuși să cuprindem cât mai multe persoane posibil. În acest mod, aproape oricine poate fi un câștigător, iar beneficiile psihologice se răsfrâng asupra unei arii foarte largi.

- *Nu trebuie să aștepți să-ți spună organizația ce să faci.*

Dacă ești un manager interesat de îmbunătățirea deservirii clienților în domeniul - fie el intern sau extern - de care răspunzi, nu trebuie să aștepți ca organizația să adopte o „politică" oficială în această direcție. Cei mai buni manageri trec pur și simplu la treabă. De cele mai multe ori, un argument de genul „așteptăm indicații în acest sens" nu este altceva decât o scuză jalnică pentru a rămâne în continuare în inerție și indiferență.

- *Recompensa trebuie să fie pregătită în funcție de cerințele celui care o primește, nu de ale aceluia care o acordă.*

Dacă oferi cuiva un lucru pe care nu și-l dorește (o masă la un restaurant chinezesc pentru cineva căruia nu-i place să mănânce în oraș), atunci să nu te miri dacă în viitor nu vei mai vedea mai nimic nou în sensul îmbunătățirii performanțelor persoanei respective. Așadar, recompensele trebuie structurate cu foarte multă atenție, poate chiar cu posibilități de alegere, astfel încât primitorii să poată opta pentru ceva ce îi bucură cu adevărat.

Trebuie să existe strategii diferite, în funcție de tipul de activitate, de numărul și tipul clienților, de caracteristicile persoanelor din organizație, de suma de bani avută la dispoziție, de timp și de alte resurse disponibile și așa mai departe. De exemplu, în unele organizații poate fi foarte eficientă acordarea unor „stele aurii", pe când în altele ar produce ilaritate, cinism și stânjeneală.

- *Folosește întreg spectrul de categorii de recompense: recunoaștere publică, simboluri și beneficii concrete.*

Nu îți folosește la nimic să negi eficacitatea vreuneia dintre metodele de recompensare enumerate mai sus. În același timp, dacă potențialii beneficiari ai unei recompense sunt mai mulțumiți dacă li se acordă recunoaștere publică a meritelor lor („ați făcut un lucru foarte bun" și „vă mulțumim"), atunci s-ar putea să nu mai fie nevoie să le mai dai și flori și „beneficiile" suplimentare care le-ar produce prea puține satisfacții. Ceea ce sugerăm este ca, înainte de a trece la aplicarea unei scheme de recompensare, să-i întrebați pe cei care fac parte din personalul de deservire a clienților, ce fel de recompense i-ar motiva cel mai mult.

Studii recente arată că *recunoașterea* unei serviciu bine îndeplinit constituie deseori o motivație suficientă cu condiția să fie făcută conform schemei MSBM discutate mai sus. „Vă mulțumim" și „ați făcut un lucru foarte bun" pot fi suficiente pentru unele persoane, mai ales dacă nimeni nu le-a mai arătat recunoștință înainte. Alții pot reacționa pozitiv dacă își văd numele tipărit, dacă primesc o vizită personală din partea unei persoane foarte importante din conducere, o notă scrisă de mână, o jumătate de zi liberă în plus, unele din produsele companiei și așa mai departe. Este foarte important să păstrăm interesul oamenilor prin diversitatea mijloacelor de recompensare oferite: prea mult din ceva își pierde valoarea și devine rutină.

Utilizarea simbolurilor are o legătură strânsă cu actul recunoașterii. Aceste simboluri ale realizărilor pot fi foarte mici - un buchet de flori, un loc de parcare special, câteva elemente de mobilier de o calitate peste medie - dar trebuie să fie vizibile atât celorlalți, cât și destinatarului direct. Simbolurile de recunoștință afișate pot conține certificate, plachete sau diplome primite ca rezultat al încheierii (cu succes) al unui program de pregătire. Acestea pot fi folositoare și în impresionarea clienților externi care stau la recepție sau în zonele de așteptare.

Deoarece este puțin probabil ca premiile de recunoaștere și obiectele simbolice să fie adecvate prin ele însele (într-adevăr, angajații mai neprietenoși vor gândi că în mod deliberat folosești pentru sistemul tău de recompensare elemente nepecuniare, pentru că ești prea zgârcit pentru a oferi ceva mai substanțial), atunci trebuie să oferi și recompense concrete.

Pericolul de a te axa numai pe bani este acela că ai nevoie de sume din ce în ce mai mari pentru a le putea influența comportamentul. În plus, premiile în bani sunt vizibile doar de către primitor, exceptând cazul în care acesta se laudă celorlalți cu premiul primit, așa că impactul asupra celorlalți este inexistent.

Este mult mai avantajos să cheltuiți banii pe alte variante care (a) asigură continuitatea evenimentului, (b) au o componentă concretă, astfel încât și ceilalți pot vedea ce se întâmplă și (c) generează și o stare emoțională plăcută, prin originalitatea gestului. Premiile individuale pot include un week-end special, o limuzină cu șofer la dispoziție pentru o zi întreagă, bilete gratuite la un eveniment dorit - și lista poate continua la nesfârșit (iar crearea unei liste oferă o ocazie foarte bună de inspirație).

- *Păstrează echilibrul între premiile oferite individual și premiile oferite unui grup.*

Dacă recompensezi numai reușitele individuale, riști să-i faci pe ceilalți să concureze unii împotriva celorlalți. Dar asta este bine, ai putea spune; exact asta și vrem să facă, deoarece dintr-un spirit competitiv se nasc realizările foarte bune. Ei bine, da, până la un punct, dar există și niște fețe ascunse ale competiției despre care nu găsești prea multe lucruri în literatura de specialitate și care nu devin evidente nici chiar atunci când managerii spun foarte clar ceea ce vor.

În primul rând, există două căi prin care poți câștiga o bătălie. Una dintre ele este să faci mai bine decât oponenții tăi. *Cealaltă este să te asiguri că oponenții tăi fac mai puțin bine decât tine.* Și astfel, un accent concentrat asupra individualismului îi poate porni pe salariați unii împotriva celorlalți, până la punctul în care câștigarea bătăliei este mult mai importantă decât satisfacrerea nevoilor clienților. Oamenii încep să se ocupe de jocuri politice, chiar să saboteze, toate fiind total neproductive din punctul de vedere al obiectivelor organizației.

În al doilea rând, competiția poate genera unele procese în care oamenii să profite de reguli pentru a „înflori" cifrele. Într-o schemă de stimulare a vânzărilor, produsele pot fi promovate de o manieră dură în fuga către data limită a schemei, fără a se ține cont de produsele respinse sau de plângerile care vor apărea luna următoare. Reprezentanții de vânzări vor studia toate posibilitățile pentru a se asigura că obțin rezultate maxime cu un efort minim. Mare parte (și neproductiv, în cele din urmă) a efortului se consumă în activități care distorsionează rezultatele generale dar care, dintr-un punct de vedere egoist, duc la obținerea de avantaje competiționale doar pentru indivizi.

Dacă recompensezi grupuri atunci trebuie avută aceeași grijă. Relațiile de cooperare care existau înainte pot fi stricate fără posibilitate de reparare. Echipele care lucrează în schimburi, forțate de competiția care există între ele,

pot face, în mod deliberat, lucruri ciudate pentru cei care vin în schimbul următor sau, mai subtil, pot colabora între ei pentru a obstrucționa obiectivele conducerii.

Crearea unei culturi a lucrului în echipă este un lucru foarte bun în cazurile în care organizațiile lucrează cu filiale sau magazine de vânzare cu amănuntul: fiecare unitate poate deveni o echipă care cooperează cu tot sufletul la obținerea succesului atât intern, cât și în ceea ce-i privește pe clienți.

Lucrul în echipă întâlnește mai multe obstacole atunci când se consideră, în organizațiile mari, că departamentul de vânzări sau angajații din departamentul financiar operează ca o echipă.

Dacă un grup de persoane trebuie să devină mai puternic decât un număr de persoane separate, astfel încât este sudat ca o echipă în adevăratul sens al cuvântului, atunci unul dintre factorii care vor induce coeziune în interiorul grupului va fi conștientizarea de către membri a superiorității lor față de lumea exterioară. Se știe foarte bine că unitatea unui grup este mult mai puternică atunci când grupurile și echipele se consideră victime îngrijorate ale unui dușman misterios și obsesiv. Așadar, nu ar fi neobișnuit dacă departamentul de vânzări ar ajunge să considere serviciul financiar drept unul dintre inamicii săi, urmați îndeaproape de cei de la marketing. Iar aceasta nu reprezintă o bună rețetă pentru o deservire eficientă a clienților.

Nu există nici un fel de panaceu pentru rezolvarea acestor dileme. Majoritatea organizațiilor folosesc combinații judicios analizate de scheme de recompensare individuală și în grup, dar punându-se întotdeauna accentul pe nevoile, structura și cultura organizației. Competiția între filiale și între magazine poate funcționa foarte bine, în special dacă sunt combinate cu eforturile de a evidenția indivizii cu performanțe foarte înalte (care nu provin, în mod automat, din rândurile filialei sau magazinului care a învins). Ceea ce trebuie să reținem, totuși, este că pe clienții externi îi interesează rareori dacă își fac cumpărăturile de la unitatea care a câștigat întrecerea anul acesta. Pe ei îi interesează să primească atenția și serviciile corespunzătoare și puțin le pasă dacă le primesc de la cei care au fost primii sau ultimii pe listă.

De fapt, trebuie remarcat că organizațiile comunică doar realizările unităților câștigătoare. Poți întâlni o placă afișată pe unul din pereții sediului unei filiale în care se spune că sunt „filiala anului din regiunea de sud", dar nu vei vedea niciodată o placă pe care să scrii „noi suntem pe locul 98 din 100 de filiale". Poate că nu ar fi prea greu pentru cei mai lipsiți de noroc dacă placa ar spune „dorim să ne îmbunătățim în mod semnificativ poziția anul viitor și de aceea deservirea clienților noștri s-a îmbunătățit atât de mult" și atunci am fi impresionați.

6

OBȚINEREA UNUI AVANTAJ COMPETIȚIONAL DE DURATĂ PRIN SERVICIILE OFERITE CLIENȚILOR

Sfântul Graal reprezintă obținerea unui avantaj competițional care:

- Furnizează anumite beneficii concrete clientului extern; și
- Poate fi menținut de-a lungul timpului.

Oricine poate obține un avantaj competițional, dar acesta poate fi de scurtă durată, dacă și competitorii tăi pot face la fel sau chiar mai bine. Reduceți prețurile (așa cum fac uneori magazinele foarte mari) și ceilalți vor face la fel. Nimeni nu este mai câștigat din acest lucru decât consumatorii și probabil magazinul care îi poate convinge pe aceștia (fie că este adevărat, fie că nu), că reducerile de preț pe care le-au făcut sunt mai mari și se extind mai mult decât ceilalți.

Fără un avantaj competitiv, de orice fel, nu mai ai nici un motiv să mai rămâi în afaceri. Căutarea conștientă a avantajului competițional va implica investirea de timp și bani din partea conducerii. Există riscul ca toate aceste căutări să fie în zadar, efortul nerecompensat, rezultatele nesatisfăcătoare. Riscul unui astfel de eșec poate fi redus prin evitarea căutării unui avantaj competițional. Totuși, fără un avantaj competițional nu există nici un fel de riscuri, deoarece eșecul este garantat.

Avantajul competițional are la bază diferențierea. Prețurile mici constituie unele din formele de diferențiere, dar deseori nu poate fi păstrat, exceptând una sau două organizații care domină piața și care sunt capabile să realizeze un beneficiu deplin din economiile făcute pe scară largă. În plus, un preț scăzut este echivalat deseori cu marje scăzute de profit: capacitatea de a cere prețuri

mari este legată de o rată mai mare de profit (după cum au constatat Sainsburys și, ulterior, Tesco repoziționându-se pe piață). Organizațiile care se bazează pe practicarea unor prețuri mici pentru a obține un avantaj competițional sunt vulnerabile în fața competitorilor deja existenți sau nou-intrați care nu au economii prea mari, dar care pot obține alte reduceri de costuri prin utilizarea, de exemplu, a propriilor sisteme de distribuție (create pentru alte scopuri) sau alte puncte de desfacere și printr-o mai bună tehnologie.

Cel mai dăunător lucru pentru toate aceste organizații care se diferențiază între ele prin prețuri scăzute îl constituie faptul că, deseori, consumatorii asimilează uneori prețurile scăzute cu calitatea scăzută, indiferent dacă există sau nu o justificare pentru această presupusă relație. În special atunci când este vorba de bunuri de larg consum, ecuația „preț scăzut = calitate scăzută" nu este atât de aparentă, dar chiar și produsele obținute pe bază de petrol și care sunt vândute în supermarket au fost criticate pentru că nu conțineau substanțele folosite de marile companii petroliere.

În concluzie, diferențierea este periculoasă dacă se bazează exclusiv pe preț. Așadar, lăsând prețul deoparte, putem defini diferențierea ca fiind *oferirea a ceva care este unic și valoros pentru client (altceva decât prețul)*. Beneficiile diferențierii, în special dacă poate fi menținută, sunt:

- Permite organizației să impună un preț mai bun (și, prin urmare, să-și asigure marje mai mari),
- Organizația poate vinde mai multe dintre produsele sau serviciile sale la un preț dat,
- Organizația se va bucura de o mai mare loialitate a clienților săi în timpul perioadelor mai dificile care apar în mod ciclic sau sezonier,

- Dacă organizația trece de pe o poziție de monopol într-un mediu concurențial (cum ar fi serviciile corporative care participă la licitații sau departamentele din sectorul public recent privatizate), atunci clienții avuți mai înainte vor cumpăra în continuare orice oferă organizația respectivă.

Singurul amendament care se face listei de avantaje prezentate mai sus este acela că diferențierea duce la performanțe superioare, numai dacă prețul mai bun obținut depășește orice costuri realizate cu scopul de a fi unic. Deci, dacă motivul diferențierii îl constituie deservirea clienților, nu se realizează nici un beneficiu concret dacă orice câștig suplimentar este înghițit de pregătirea salariaților, sisteme de premieri, programe promoționale și alte costuri. Acest lucru ne reamintește de una dintre temele ale ceastei cărți și anume că, în ceea ce privește deservirea clienților numele jocului este creșterea profitului (sau creșterea șanselor de supraviețuire în cazul unei organizații necompetitive). Deservirea clienților reprezintă un mijloc prin care se atinge un scop și nu un scop în sine.

Organizațiile, oricare ar fi tipul lor (fie că sunt din sectorul privat, public sau terțiar) se pot diferenția între ele prin numeroase mijloace. Subliniem că, oricare ar fi natura acestor factori de diferențiere, pentru a fi eficienți trebuie să (a) fie remarcați de clienți și (b) să fie percepuți ca beneficii.

- Caracteristicile produsului / serviciului trebuie să fie considerate drept „beneficii" de către cumpărători și/sau utilizatori,
- Performanțele produsului/serviciului,
- Metodele de livrare,
- Perioada și frecvența livrărilor,
- Intensitatea și metodele de promovare a produsului/serviciului (de exemplu, folosirea poștei directe, publicitate, comandă prin poștă, studii de piață),

- Calitatea forțelor implicate în vânzare și metodele de vânzare (de exemplu servicii prin vizite la domiciliu în opoziție cu bazarea pe brokeri în sectorul serviciilor financiare),
- Servicii după vânzare,
- Aptitudinile și experiența personalului angajat în vânzarea serviciilor/produselor oferite de organizație
- Tehnologia folosită pentru obținerea produsului/serviciului respectiv,
- Procedurile care stau la baza acțiunilor personalului (de exemplu, natura și numărul vânzărilor, frecvența inspecțiilor, natura și frecvența solicitării opiniei clienților),
- Viteza și modul de rezolvare a comenzilor,
- Mecanismele și procesele de răspuns la plângeri.

Unele dintre acestea vor fi mai importante pentru anumite domenii de activitate, decât pentru altele. Toate oferă un mijloc de stabilire a unui avantaj unic pentru acele organizații care sunt pregătite să își concentreze eforturile pentru a-l obține.

În realitate, nu organizațiile creează acest avantaj competițional, ci *oamenii*. Toate dovezile în acest sens sugerează că obținerea oricărei forme de avantaj competițional necesită un *produs „campion"*, dacă se dorește victoria. Nici domeniul deservirii clienților nu face excepție de la această regulă; trebuie să existe un campion în deservirea clienților, iar acea persoană trebuie să fie un director executiv sau echivalentul acestei persoane în alte tipuri de structuri. Șeful serviciului de resurse umane nu are suficientă influență, iar dacă deservirea clienților este dirijată de cineva care se ocupă de marketing, vânzări sau producție, atunci ea va fi percepută ca preocupată doar de marketing, vânzări sau producție. În plus, șefii funcțiilor care contribuie într-un mod mai puțin evident la deservirea clienților

vor fi geloși pe cel care va fi responsabil de deservirea clienților. Rezultatul va fi o dedicare ipocrită, aversiune față de ședințe (cuplată cu tendința de a trimite înlocuitori) și utilizarea unor grupe de lucru birocratice cu rolul unui mecanism de întârziere.

Chiar când se ocupă un director executiv de acest lucru, nu există nici o garanție că deservirea clienților va „funcționa". Aceștia vor continua să se preocupe de problemele lor, depunând efortul strict necesar evitării acumulării problemelor, iar managerii de la nivelurile medii se pot simți amenințați dacă vor fi împuterniciți acest lucru semnificând că statutul lor este nesigur.

Așadar, directorul executiv trebuie să conducă prin puterea exemplului. Și oare cum pot fi transformate acele vorbe răsunătoare în acțiuni zilnice ?

Iată câteva idei:

(1) *Puterea exemplului*: dacă directorul executiv de la Disneyland adună gunoaie, atunci și tu poți face asta; dacă el își ține o promisiune de a răspunde întregii corespondențe, atunci și tu o poți face. Este un dezastru pentru credibilitatea lui dacă ține discursuri despre un anumit crez, dar public dovedește că aderă la un altul.

(2) *Comunicarea directă (față în față):* directorul executiv responsabil cu deservirea clienților își petrece foarte mult timp în mijlocul oamenilor (exact cum făcea Montgomery în timpul celui de-al doilea război mondial), vorbind la seminarii și conferințe, contribuind la pregătirea personalului de deservire și pe baza unor observații culese în urma contactului direct cu oamenii la locul lor de muncă.

(3) *Buletine informative ale companiei, postere și manuale:* directorul executiv trebuie să repete mesajul în mod constant, oricând și oriunde apare o ocazie. Cu cât se face mai mult caz de deservirea

clienților, cu atât există mai multe șanse ca acest lucru să fie înțeles și luat în considerare. O singură campanie de publicitate și relații publice nu este suficientă, în special dacă se vând concepte noi.

(4) *Consolidarea pozitivă:* dacă directorul executiv crede în deservirea clienților, atunci trebuie să stabilească standarde în această direcție chiar pentru el, să colecteze personal opinii de la clienți și să-i recompenseze pe cei care prestează servicii excelente.

(5) *Politici de recrutare:* directorul executiv trebuie să-i convingă pe cei care lucrează în cadrul serviciului de personal să-i recruteze doar pe cei care corespund stilului dorit sau care sunt capabili să se adapteze.

(6) *Politici de promovare:* pozițiile cheie trebuie să fie ocupate de indivizi care întruchipează atitudinile dorite și comportamentul de deservire a clienților. Dacă se duce vestea că nealinierea la valorile deservirii clienților va bloca orice evoluție în carieră și se poate ajunge până la excluderea totală din organizație, cu atât mai bine. În general, nu este nevoie decât de una sau două plecări forțate pentru ca oamenii să-și dea seama că, de data asta, directorul executiv chiar vorbește serios.

(7) *Instruirea:* directorul executiv se găsește într-o poziție din care poate cere ca orice program de instruire derulat în cadrul organizației să fie orientat spre deservirea clienților. Aplicarea acestor instruiri în practică este un element crucial, acordându-se o atenție mărită modalităților de răspuns la necesitățile clienților decât regulilor teoretice.

(8) *Un tratament egal:* tehnic vorbind, se presupune că toate organizațiile oferă oportunități egale. Realitatea este că multe nu fac acest lucru, privându-se singure de talente foarte valoroase într-o măsură foarte mare. În același timp, discriminările transmit mesaje negative și clienților, în special dacă este inclus un număr mare de femei. Directorul executiv trebuie să intervină în mod activ pentru

a elimina ignoranța și prejudecățile (de exemplu, refuzul de a angaja femei ca reprezentanți de vânzări în sectorul serviciilor financiare).

(9) *Dramatism și simbolism:* directorul executiv trebuie să folosească tehnologiile moderne de comunicare pentru a genera și a conduce întâlniri, conferințe și alte evenimente care sunt destinate întăririi culturii organizației respective.

Și ca un element suplimentar, vă spunem că nici numirea unui „director cu deservirea clienților" sau a altcuiva cu un titlu la fel de impresionant nu va da rezultate. Cu mulți ani în urmă, Burns și Stalker au arătat că dacă o organizație are o problemă, aceasta nu se va rezolva „împingând" pe cineva în structura existentă. Individul devine mult mai preocupat de propria-i supraviețuire, de preferință prin crearea unui departament din ceea ce până atunci era rolul unei singure persoane. Ultimul lucru pe care dorește să-l facă este să „rezolve problema", deoarece dacă va face acest lucru se va trezi fără loc de muncă. Din fericire, deservirea clienților nu este acel gen de „problemă" pentru care există o singură și definitivă rezolvare, așa că este posibil ca directorul cu deservirea clienților să obțină succesul doar prin aplicarea unui panaceu după un altul. Mult mai grav este faptul că directorul cu deservirea clienților va avea rareori suficientă putere și autoritate pentru a realiza lucruri importante. Directorul executiv poate acorda un oarecare sprijin la început, mai ales dacă este el acela care îl numește pe directorul cu deservirea clienților. Dar în cele din urmă, atenția directorului executiv se va întoarce asupra altor lucruri, directorului cu deservirea clienților îi va fi tot mai greu să stea de vorbă cu el și toată lumea se va întreba de ce nu se schimbă nimic.

CE NU MERGE CUM TREBUIE ?

Multe din schimbările făcute într-o organizație dau rezultate pozitive în primele cinci minute. Directorul

executiv este încântat; echipa managerială este foarte încrezătoare; managerii de la nivelurile mai mici sunt prinși de febra momentului; chiar și persoanele cele mai puțin importante pot vedea această schimbare (oricare ar fi ea) drept o ocazie mult-așteptată de a scăpa din rutina unui sistem de control centralizat și umilitor.

Limbajul folosit pentru aplicarea acestei schimbări poate fi puternic retoric; se pun la dispoziție resurse generoase pentru transmiterea mesajului tuturor părților componente ale organizației; sunt angajați mentori carismatici pentru a motiva masele. Nu contează dacă schimbarea este reprezentată de un program de deservire a clienților, de un nou sistem de evaluare sau de o redistribuire a responsabilităților, evenimentele se desfășoară cam în același mod: trâmbițele sună (de multe ori chiar la modul propriu), toată lumea este cuprinsă de entuziasm, apoi locul este luat de dezamăgire și deziluzie, iar apatia și indiferența se instaurează din nou. Acum va fi foarte greu să se introducă *următoarea* campanie.

Oare așa trebuie să se întâmple ? Răspunsul este, bineînțeles, un nu categoric. Și, ironia soartei, deși motivele eșecului sunt bine cunoscute, totuși ele continuă să fie repetate iarăși și iarăși.

1. Nu se reușește integrarea deservirii clienților în cultura organizației

Se întâmplă deseori ca stilul de conducere să fie atât de ermetic, încât o nouă filosofie de deservire a clienților nu are nici o șansă să-l străpungă. Singura modalitate de a sparge acest arhetip este să se înlocuiască anumite persoane importante din pozițiile cheie (care, în general, nu numai că sunt importanți ca poziție, dar sunt și mai în vârstă, membri mai „experimentați" ai organizației). Noii veniți vor fi mai puțin inhibați, mai puțin respectuoși față de modalitățile, deja stabilite, de a face anumite lucruri și au mai mult curaj să introducă schimbări.

Iată câțiva factori generali care au fost constatați deseori în organizațiile cu realizări slabe în domeniul deservirii clienților (unii dintre cititori ar putea considera folositor să reflecteze asupra relevanței acestor factori în propriile lor organizații și în organizațiile - companii aeriene, hoteluri, căi ferate - cărora le sunt clienți).

- *Indiferența și aroganța:* un scepticism profund față de valoarea studierii concurenței, nevoia unei strategii generale explicite și beneficiile instruirii (în special a echipei manageriale),
- *Conservatorism:* lipsa de receptivitate la idei noi, rezistență la schimbări și ostilitate față de tehnologiile moderne,
- *Orientare către producție:* suspiciuni foarte puternice față de valoarea marketingului,
- *Funcționalism:* rămânerea strictă în interiorul granițelor funcționale și departamentale, cu o concentrare totală asupra construirii imperiului și rivalităților inter-funcționale,
- *Statut și importanță:* angajații de la nivelurile foarte înalte ale organizații sunt de-a dreptul venerați; probleme cum ar fi mașinile companiei și sălile de protocol ale executivilor sunt considerate lucruri extrem de importante,
- *O atitudine închisă, secretoasă față de informații:* multe documente și note interne sunt clasificate drept „confidențiale",
- *Toleranță față de rezultatele necorespunzătoare:* se oferă tot felul de scuze pentru slabele performanțe din domeniul deservirii clienților și sunt acceptate. În particular, se întâmplă destul de rar să se întreprindă acțiuni decisive pentru a se trata cu persoane importante și vârstnice din conducere care nu mai fac față în mod corespunzător sau care au probleme de comportament, cum ar fi alcoolismul,
- *Scepticism față de oameni:* se consideră că eficacitatea instituției nu are nimic de-a face cu motivarea

personalului, cu angajamentul lor, cu implicarea lor în luarea deciziilor și autoritatea arătate de conducere,
- *Reguli și proceduri considerate scopuri în sine:* o limitare strictă la fișa descriptivă a postului și o atitudine de „nu s-a inventat aici" la întrebările referitoare la responsabilitățile individuale față de performanță,
- *Cultura masculină:* susținerea cu ipocrizie a egalității oportunităților oferite femeilor dintre care foarte puține sunt în pozițiile cheie din conducere,
- *Insularitate:* o tendință de a considera că organizația există doar în beneficiul membrilor săi, combinată cu ostilitatea față de clienți, care sunt deseori văzuți chiar drept inamici; ignoranță și curiozitate foarte scăzută față de principalele tendințe din mediul afacerilor.

2. Lipsa sprijinului din partea eșalonului superior de conducere în ceea ce privește angajamentele viitoare

După ce trece febra începutului activității, managerii de la nivelurile superioare devin preocupați de alte probleme (pe termen scurt) legate de activitatea organizației. Această situație apare foarte des acolo unde astfel de „probleme" includ presiunile de a se atinge scopurile finale propuse (schimbările făcute în domeniul deservirii clienților generează deseori rezultate vizibile din momentul imediat următor introducerii lor). Dacă managerii de la nivelurile superioare își schimbă tonul, nu este deloc de mirare că și cei de la nivelurile medii fac la fel.

3. Personalul este ostil

Acest lucru nu este de mirare: unii dintre ei au văzut deja totul. Alții nu, dar cred că da: cicatricile pe care le au provin de pe mai multe câmpuri de bătaie. Uneori personalul este ostil pentru că este clar că nici conducerea nu mai crede ce spune: cuvintele sunt cele corecte, dar

sinceritatea cu care sunt spuse este, în cel mai bun caz, absolut ternă.

După cum am susținut întotdeauna și în alte părți, reacția personalului la o propunere de schimbare este să întrebe „și noi ce folos avem din asta ?" Dacă au ajuns la concluzia că efortul de a se mișca odată cu schimbarea (cu alte cuvinte, îmbunătățirea în mod conștient a comportamentului de deservire a clienților) nu va fi recunoscut, atunci se vor comporta ca niște ființe rationale ce sunt - respectiv vor continua să se comporte în felul în care au fost obișnuiți. De fapt, aceasta nu este deloc ostilitate: este ceea ce ar face orice persoană rațională dacă ar subscrie (chiar și în mod subconștient) la teoria lui Darwin „supraviețuiesc doar cei care se adaptează cel mai bine". Totuși, pentru unii *pare* a fi ostilitate (managerii de la nivelurile superioare) care se ghidează doar după propriile lor interese egoiste.

Ostilitatea poate fi nelimitată dacă se introduce o combinație corespunzătoare de sisteme de recompensare, schimbând astfel datele problemei „și noi ce folos avem din asta ?". Ostilitatea trebuie să fie abordată printr-o autoritate recunoscută plus metode atente de promovare a unei adevărate „proprietăți" (nu doar un simț al proprietății) în rândul personalului.

4. Filosofia deservirii clienților nu dă rezultate rapide

Bineînțeles, îmbunătățirea deservirii clienților are rareori drept rezultat un beneficiu imediat, așa că speranțele de „câștig rapid" sunt total neîntemeiate. Acest lucru nu-i împiedică totuși pe oameni să și le facă sau să reacționeze urât atunci când așteptările nu le sunt îndeplinite.

Este foarte important să se facă o largă publicitate pentru toate victoriile pentru a se demonstra că s-au realizat progrese. Momentul poate fi susținut doar dacă

publicitatea este continuă și se acordă recompensări în permanență.

5. Instruirea în domeniul deservirii clienților este considerată drept un fapt excepțional

Se poate întâmpla ca organizația să ia deservirea clienților în mod foarte serios, să cheltuiască sume mari pe îndoctrinarea întregii companii și cu asta să presupună că problema este rezolvată. Dar nimic nu poate fi mai departe de adevăr.

Mai mult chiar, instruirea în acest domeniu dă rezultate reduse dacă procesul de pregătire se limitează doar la prezentarea unor generalități și a unor clișee nearguмentate. Ceea ce vor să știe în final cei care se află în permanență la „momentul adevărului" cu clienții este cum ar trebui să se poarte în realitate. Ce altceva trebuie să spună și să facă ? Câtă putere conferă de fapt această noțiune de „împuternicire" ?

6. De fapt instruirea se referă la inițiativă în timpul deservirii clientului și la nimic altceva

Deservirea clienților nu se va îmbunătăți dacă se consideră că inițiativa trebuie să fie introdusă de un departament de instruire aventuros. Problema aici este că și directorul executiv este de acord cu această instruire, conform căreia există și alte grupuri mai puternice din cadrul organizației care nici nu vor să audă de deservirea clienților. Oamenii se vor „oferi" să urmeze aceste programe de pregătire (dacă directorul executiv le spune s-o facă), dar orice încercări ulterioare de a schimba lucrurile nu vor fi susținute de managerii care sunt investiți cu o putere mai mare. Într-adevăr, trebuie subliniat faptul că în situații ca acestea, persoanele delegate pentru instruire în domeniul deservirii clienților sunt, în mod invariabil, din rândul personalului tânăr, fără funcții importante, în timp ce șefii lor rămân deoparte, nedorind să fie „infectați" de aceste concepte și stratageme noi.

7. Atenția se concentrează pe clienții externi, dar relațiile interne rămân la fel de rele ca înainte

Barierele dintre „ei și noi" pot distruge și cea mai mică speranță de îmbunătățire a deservirii clienților, în general. Dacă se ignoră „lanțul" deservirii clienților, dacă oamenii sunt mai preocupați de păstrarea locurilor de muncă și de încadrarea în proceduri decât de satisfacerea așteptărilor clienților care plătesc în cele din urmă, atunci această situație nu va fi deloc în beneficiul clienților externi.

8. Absența răspunsurilor la îmbunătățirea performanțelor

Există numeroase studii care sprijină ideea că dacă oamenii nu primesc nici un fel de răspuns la modul în care procedează, performața lor are de suferit prin creșterea nesiguranței și anxietății. Acest lucru este la fel de valabil și în cazul deservirii clienților. Dacă salariații nu primesc nici un fel de informații referitoare la progresele pe care le-au făcut, atunci vor crede că de fapt nu s-a progresat deloc și vor fi demoralizați. Dacă realizările și „victoriile" în deservirea clienților nu sunt remarcate, sărbătorite și recompensate, atunci oamenii se vor întreba (și pe bună dreptate) la ce bun să mai continue să facă eforturi.

9. Echipele de îmbunătățirea calității sunt sufocate de amănunte

Dacă îmbunătățirea deservirii clienților include și formarea unor grupuri speciale care să se ocupe de rezolvarea unor probleme specifice sau a unor echipe funcționale care să existe în mod permanent, aceste activități trebuie conduse de persoane care posedă o mare putere de concentrare asupra rezultatelor.

Mult prea des, aceste grupuri își petrec majoritatea timpului:

(a) Cerând informații mai detaliate asupra standardelor actuale de performanță;
(b) Analizând critic aceste informații, după ce le-au primit;

(c) Concentrându-se pe detalii minore;
(d) Învinovățind pe toți ceilalți din organizație că nu își fac treaba cum trebuie; și
(e) Argumentând că propriile lor performanțe nu se pot îmbunătăți dacă nu vor primi mai multe resurse (salariu mai mare, spațiu mai mare, echipament mai bun, personal suplimentar).

Acolo unde apar astfel de situații este sigur că deservirea clienților nu se va îmbunătăți - de fapt, standardele pot chiar să scadă pentru că prea multe persoane din prima linie nu iau parte la ședințele de îmbunătățirea calității.

10. Absența unui efort susținut din partea nivelurilor superioare

Deja am discutat acest aspect. Managementul britanic este renumit pentru diletantismul său, pentru lipsa de profesionalism, pentru încearcările sale de a obține rezolvări rapide (și de preferință necostisitoare), dorința lor de panacee, entuziasmul cu care renunță la tehnicile noi care nu aduc instantaneu îmbunătățiri. Această poziție este rezumată în mod dramatic în începutul lucrării *You Won't Do It*, un studiu reprodus de National Quality Campaign Pacific Basin Study Mission în 1987:

„L-am întrebat cum se face că firmele japoneze și-au deschis larg porțile pentru noi, ne-au vorbit sincer despre tehnicile lor, ne-au arătat secretele succesului lor. „Pentru că", ne-a răspuns el, „vă vor trebui 10 ani să ajungeți unde suntem noi acum și atunci noi vom fi mult mai departe. Iar pe deasupra ," a zâmbit el, „știm că nu veți reuși !"

CUM PUTEM FACE SĂ MEARGĂ TOTUL BINE ?

Nu uitați că în acest capitol vorbim despre modalități de generare a unui avantaj competițional de durată din deservirea clienților. Multe dintre aspectele prezentate în continuare pot părea evidente, chiar de la sine

înțelese dar dacă sunt așa, este curios de ce atât de puțină lume le ia în serios.

1. Îmbunătățirea continuă prin aducerea clienților în organizație

Doar o îmbunătățire continuă nu este suficientă pentru că nu poate însemna nimic mai bun decât să facem mai bine ceea ce facem acum. Concentrarea de a face mai mult decât facem acum - să muncim mai degrabă mai din greu decât mai inteligent - nu are nici un sens dacă ceea ce facem acum nu este ceea ce clienții noștri doresc de la noi acum și pentru viitor. Includerea clientului în ecuație poate transforma foarte mult procesul de îmbunătățire continuă făcându-l atât relevant, cât și plin de sens.

A lucra cu opiniile clienților înseamnă să aflăm de ce produse și servicii au nevoie clienții noștri și cum ar putea fi extinse produsele și serviciile noastre și la alți clienți. Edward Heath a descris foarte clar ce înseamnă cu adevărat orientarea către clienți, citând o remarcă de-a lui Deng-Xiaoping:

„Americanii și europenii vin la noi și ne oferă produse excelente și ne întreabă cât vrem să cumpărăm ... metoda japonezilor este să ne întrebe ce dorim, cât ne putem permite să plătim și apoi produc bunurile respective".

Acest lucru ne ajută să clarificăm două aspecte ale calității care sunt de o importanță imediată pentru deservirea clienților. Primul, în societatea noastră obișnuim să gândim că un Rolls înseamnă calitate, în timp ce o mașină Mini, nu. Nu este așa: mașina mică, având un design și o fiabilitate pe care oamenii le doresc și le recomandă, este o mașină de calitate. Al doilea, calitatea nu rezidă într-un set fix de caracteristici ale unui produs sau serviciu, ci mai degrabă într-o relație cu clienții în care nevoile lor sunt stabilite și restabilite tot timpul.

2. Creativitate continuă în a face astfel încât dorințele și așteptările clienților să înainteze mereu

Nishikawa (*journal of long range planning*, vol. 22, nr. 4, 1989) arată că „factorul cel mai important în înțelegerea atitudinii consumatorilor și în întocmirea unei strategii de piață nu îl constituie analiza logică, ci acțiunile creative". Dacă răspunzi la nevoile clienților înseamnă că acționezi prea încet pentru a avea un marketing de succes: pentru a putea prevedea viitorul, organizațiile au nevoie mai degrabă de creativitate decât de răspuns, de provocare decât de pasivitate. Studiile de piață (pentru produse și servicii noi) sunt destul de îndoielnice din cauza unor trăsături ale psihologiei cumpărătorilor:

(a) *Indiferența:* cumpărătorii dau deseori răspunsuri negative la (idei de) produse/servicii noi pur și simplu, fiindcă sunt indiferenți la ceva la care nu s-au gândit până atunci sau nu au încercat până atunci;
(b) *Lipsa responsabilității:* oamenii spun aproape orice atunci când răspund la sondajele de testare a pieței, de cele mai multe ori din dorința de a face pe plac celui care pune întrebările. După cum a spus și Nishikawa, *clienții sunt sinceri mai degrabă atunci când cheltuie banii, decât atunci când răspund la chestionare;*
(c) *Atitudine conservatoare:* majoritatea clienților aleg produse /servicii convenționale și familiare; numai un număr de trei până la cinci la sută din oameni sunt persoane inovatoare;
(d) *Vanitatea:* cumpărătorii vor ascunde destul de bine că de fapt au cumpărat un produs oarecare pentru că era ieftin;
(e) *Informații insuficiente:* specialiștii (și organizațiile) oferă deseori clienților informații și idei care sunt văzute din punctul lor de vedere și nu al cumpărătorilor.

3. Să se promită ceva clar și apoi să se ofere

Mult prea multe organizații nu își iau nici un fel de angajamente („nu putem promite") sau își iau angajamentul că vor face ceva și apoi nu vor reuși să-și țină promisiunea. Poți obține un avantaj competițional de invidiat dacă ți se duce vestea că îți ții promisiunile și că îți iei doar angajamente care vizează creșterea avantajelor pe care le au clienții tăi (sau dacă îți desfășori activitatea în domeniul reparațiilor și întreținerii, că le vei micșora la minimum necazurile). Organizațiile pot câștiga contracte dacă promit servicii; dar pot păstra contractele dacă își țin promisiunile.

4. Acordarea unei foarte mari atenții modului în care se răspunde la telefon

Importanța unei maniere pozitive de a răspunde la telefon este recunoscută în *How To Turn Customer Service Into Customer Sales* de Bernard Katz (Aldershot: Gower Publishing, 1987). Katz a înregistrat pe casetofon discuții purtate cu zece organizații: British Airways, British Rail, Alpine Double Glazing, Crittall Windows, Termobreak, Bristol Street Motors, Oxford Motors, Kwik-fit Euro, o comisie de electricitate, și Anglian Water Board. Convorbirile înregistrate au fost prezentate participanților la programele de deservirea clienților, dar înainte de asta li s-a cerut să plaseze pe o scară de la 0 la 10 nivelul de servicii pe care îl așteptau ei de la companiile respective. După ce au ascultat convorbirile, participanților li s-a cerut să coteze din nou organizațiile respective: ce răspunsuri așteaptă ei acum, în urma celor ascultate ?

De fiecare dată când s-a folosit acest exercițiu, nivelul de așteptare pentru organizațiile plasate pe locuri fruntașe de către grup a crescut în medie cu 1 punct.

Organizațiile plasate pe locuri codașe au scăzut cu o medie de 3 puncte.

Sperăm ca acest exercițiu să reflecte, în general, tot ce așteaptă clienții de la serviciile pe care le primesc - deși poate fi vorba uneori de o singură tranzacție, alteori de una scurtă sau aparent nesemnificativă.

Aplicarea corectă a acestui lucru implică patru principii și zece tehnici specifice. Mai întâi, principiile generale:

(1) **O bună comunicare.** O comunicare eficientă apare atunci când mesajele transmise dintr-o direcție sunt recepționate de altcineva fără distorsiuni. Ambele părți trebuie de aibă același nivel de referință; trebuie să convină asupra unor unități și gradații comune; trebuie să verifice în mod frecvent și să confirme că sensurile sunt clare și sunt cele intenționate; limbajul trebuie să fie simplu și cu fraze scurte.

(2) **Vorbire clară.** Oricine nu are un defect organic sau psihologic poate vorbi clar, dacă dorește.

Iată câteva idei despre **ce să faci** și **ce să nu faci**.

Ce să faci:

- Ține receptorul corect
- Ține-l la o distanță corespunzătoare
- Respiră normal
- Folosește fraze scurte
- Vorbește rar
- Fă pauză din când în când

Ce să nu faci:

- Să nu mormăi
- Să nu mănânci, să nu bei, să nu fumezi în timp ce vorbești
- Să nu vorbești în jargon
- Să nu te întrerupi pe tine sau pe ceilalți.

FINTINARU · NECULAI

(3) **Empatia.** Dacă ești o persoană empatică, ești capabil să vezi situația din punctul de vedere al celuilalt. Acest lucru este diferit de a fi înțelegător, care înseamnă să-ți pară rău pentru cineva fără a înțelege, în mod obligatoriu, de ce face atâta caz pentru un lucru.

Demonstrez *empatie* dacă spun „arăți de parcă ți-ar prinde bine ceva de băut"; îți arăt *simpatie* dacă îți cumpăr ceva de băut.

Când ai de-a face cu oamenii la telefon, empatia reprezintă capacitatea de a înțelege (și de a anticipa) modul în care reacționează (sau va reacționa) la ce se spune persoana cu care vorbești - și apoi să modifici tranzacția astfel încât reacția să fie mult mai apropiată de cea dorită.

(4) **Amabilitate.** Indiferent de natura apelului telefonic, amabilitatea trebuie să fie o parte integrantă a procesului. Lipsa de amabilitate este deseori un indicator puternic al stării emoționale a vorbitorului: faptul de a lăsa să iasă la suprafață sentimentele din momentul respectiv reprezintă un mod de autocompătimire care se poate dovedi foarte repede contra-productiv.

Și acum, cele 10 tehnici speciale:

(1) **Răspunde la telefon în termen de 5 secunde sau 3 apeluri.**
Clienții consideră acest termen ca acceptabil. După derularea unor programe de deservirea clienților, mulți se reped în mod necontrolat să răspundă la telefon imediat ce sună, dar nu este necesar.

Cei care sună au întotdeauna nevoie de câteva clipe pentru a-și ordona gândurile după ce au format numărul: din punctul lor de vedere, răspunsul poate fi *prea* eficient dacă ai răspuns chiar înainte ca ei să audă sunând.

(2) **Răspunde la orice telefon care îți este la îndemână și la care nu are cine să răspundă**
Este un păcat de neiertat să nu răspunzi la telefon, chiar dacă ești în pauza de masă. Orice program de muncă inteligent alcătuit va cuprinde pauze alternative la prânz, plus sisteme automate de păstrarea apelurilor.

(3) **Zâmbește imediat ce ridici receptorul**
Acest lucru poate părea ridicol, dar ideea este de a te transpune într-o stare de spirit care să te facă să fii mai prietenos și mai amabil. Este mult mai greu să zâmbești la sfârșitul zilei decât la prima oră, dar cu puțin exercițiu zâmbitul poate deveni un obicei foarte valoros.

(4) **Acordă întreaga atenție celui cu care vorbești la telefon**
Încearcă să nu mai faci și altceva când vorbești la telefon, cum ar fi să-i spui unui coleg ce să-ți aducă de mâncare, să joci ceva pe calculator sau să răsfoiești ziarul. Faptul că nu ești atent este sesizat de cei care sunt la celălalt capăt al firului, mai ales dacă vorbești cu altcineva.

(5) **Începe cu o expresie de întâmpinare**
Ei bine, se poate ca „alo" sau „bună dimineața" să nu sune chiar atât de profesional, dar astfel de cuvinte pot da senzația că îți face plăcere să vorbești cu cineva. Ceea ce este la fel de important este ca cel care sună să nu audă bine ce ai spus prima dată din cauza zgomotelor de pe fir sau pentru că este pe interfon, de aceea este bine ca aceste cuvinte să fie, într-un fel, cât mai neutre posibil. Din acest motiv nu este bine să începi prin a-ți spune numele sau numele organizației, pentru că astfel de detalii sunt mai importante.

(6) **Te prezinți (pe tine și) departamentul tău sau organizația**
Când apelurile îți sunt transmise printr-o centrală,

numele departamentului poate fi suficient, deoarece cu siguranță că numele organizației a mai fost spus înainte de a se ajunge la tine. Dacă primești telefoane și de la clienții externi, atunci este de mare ajutor ca departamentul tău să aibă un nume pe care să-l înțeleagă. Dacă o companie de asigurări spune „Conturi OB" când răspunde la telefon nu înseamnă nimic pentru tine, dacă suni pentru o poliță permanentă.

Numele persoanei care răspunde la telefon nu este întotdeauna relevant. Acest lucru nu este necesar, de exemplu, dacă cineva se interesează de costul unui bilet la teatru, de un număr de telefon sau de prognoza meteo. Pe de altă parte, numele este important dacă cel care sună așteaptă ca ceva să se întâmple ca urmare a acelui telefon. În această situație, numele devine un punct de contact (și, bineînțeles, pentru o plângere, în cazul în care problema respectivă nu a fost rezolvată).

Din multe puncte de vedere, este mai bine să-ți spui ambele nume; contrar așteptărilor multor hoteluri, doar numele mic nu sună deloc mai prietenos și mai apropiat, în special dacă este prea puțin probabil ca persoana care s-a identificat astfel să ți se adreseze și ție pe numele mic.

(7) **Stabilește nevoile celui care sună**

Află ce dorește punându-i întrebări: întrebări deschise (care încep cu cuvinte interogative), nu cu întrebări închise (da/nu). Uneori, cel care sună spune singur ce dorește, dar nu toată lumea este foarte coerentă, nu toată lumea și-a stabilit foarte clar dinainte ce dorește să afle și oricum poate că nu toată lumea a nimerit la persoana potrivită.

Întrebările trebuie să puncteze în primul rând domeniul general în care au nevoie de ajutor și pe urmă, în mod gradual, se ajunge la elementele specifice și mai clar localizate.

Informațiile-cheie primite de la cel care sună trebuie notate întotdeauna pe o bucată de hârtie pentru a nu pune aceleași întrebări de două ori. Multe organizații au formulare speciale sau folosesc elemente de hardware/software, cum ar fi unități de Display Video sau PC. Astfel de sisteme pot da rezultate strălucite dacă se pot afișa imediat pe ecran informații referitoare la legătura pe care o are cu organizația cel care sună.

(8) **Oferă informațiile și ajutorul solicitat.**

Faptul de a-i spune clientului ce faci în timp ce faci lucrul respectiv ajută foarte mult la asigurarea acestuia că ceva se întâmplă. Este mult mai preferat acest lucru decât o tăcere neexplicată. Dacă trebuie în mod absolut necesar să lași receptorul din mână, să pleci de la telefon sau să pui telefonul pe „hold", mai întâi spune-i interlocutorului tău acest lucru. Dacă vei transfera pe cineva la un alt număr, trebuie să-i spui că vei face acest lucru și să-i dai un motiv bine întemeiat (altfel va crede că vrei să scapi de el).

În cazul în care cineva revine cu un telefon, procedurile trebuie să fie foarte stricte. Promisiunile nerespectate pot însemna deseori o afacere pierdută. Cel mai bine este să-i oferi clientului o opțiune („puteți aștepta sau vă sun eu ?") și să-l suni atunci când ați stabilit („vă voi contacta între 3.30 și 4, dacă vă convine și dumneavoastră această oră").

(9) **Cum se procedează în cazul plângerilor și clienților furioși.**

Aici sunt trei pași vitali. Primul este să *asculți*, al doilea să *asculți*, iar al treilea să *asculți*. Dacă cel care sună nu este întrerupt efectiv, se va calma în cele din urmă, fie și doar pentru că a obosit emoțional. Atunci vor fi într-o stare de spirit mai rațională și se pot sugera soluțiile corespunzătoare, conform procedurilor pentru un client normal.

Cel mai rău lucru este să-l contrazici sau să-l provoci. Nu are nici un sens să-i oferi „scuze" nerelevante pentru el sau chiar prostești (computerul s-a stricat; jumătate din prsonal este în pauză de masă; tocmai am avut un incendiu); acest lucru nu va face decât să-l irite și mai mult. După cum am mai spus-o, pe client nu-l interesează problemele tale.

(10) **Încheierea conversației telefonice**

Toți clienții trebuie să fie ferm convinși că organizației îi pasă de problemele lor. Celor care cer informații li se va mulțumi pentru interesul lor; cei care vor să se întreprindă ceva trebuie să fie convinși că vor primi un răspuns. Este deosebit de important, în cazul apelurilor solicitând „acțiune", să le dai și să le repeți numele tău ca fiind persoană de contact în cazul în care ceva nu merge cum trebuie.

Când s-a promis că se va întreprinde ceva, într-un termen convenit, dar este evident că se va întârzia, atunci va trebui să-l suni pe cel care a telefonat și să-i explici. Relațiile bune cu clienții se strică imediat dacă promisiunile făcute nu sunt respectate. Acest telefon pe care trebuie să îl dai poate reprezenta diferența dintre un client tolerant și un client furios - mai ales dacă clientul respectiv intenționează să nu facă nimic în ziua respectivă și să stea să aștepte telefonul tău.

5. Anunțarea unor standarde de performanță foarte înalte - și respectarea lor

Acestea reprezintă tipurile de criterii de performanță care vor conferi organizației tale un avans competițional:

- Toate documentele provenind de la clienți care necesită un răspuns trebuie rezolvate în două zile.

- Dacă nu se poate da un răspuns complet în termenul celor două zile, atunci soluția dată va specifica data limită când vor primi un răspuns complet.
- *Trebuie să răspundă exact persoana căreia i s-a adresat corespondența și nu altcineva în numele acesteia.* Dacă clienții sunt încurajați să-i scrie directorului executiv, atunci răspunsul trebuie să vină de la directorul executiv, nu de la responsabilul cu controlul calității.
- În același sens, *clienților trebuie să li se dea numele persoanei care se ocupă de probleme lor și care poate răspunde la întrebări în numele lor.* Această persoană va fi rareori un manager sau un șef de departament pentru că aceștia sunt, în mod inevitabil, departe de cazurile individuale. Dacă este cazul, persoanei respective i se poate da o titulatură mai impresionantă (și cu o mai mare semnificație pentru client): într-o situație recentă, autorul a contribuit la schimbarea numelui unei funcții din „funcționar la biroul central" în „responsabil cu deservirea clienților" în cazul unei companii care oferea servicii financiare și unde, anterior, toate scrisorile către deținătorii de polițe erau trecute sub umbrela managerului filialei locale, indiferent dacă persoana respectivă le scrisese sau nu.
- *Nici un client nu trebuie să aștepte mai mult de două minute înainte de a i se acorda atenție.* Chiar dacă acest lucru vi se pare irealizabil, gândiți-vă la organizațiile care reușesc să facă acest lucru, chiar și în perioadele foarte încărcate și la cele care nu reușesc. Diferențele nu constau în disponibilitatea personalului, ci mai degrabă în modul în care sunt folosiți angajații, de modul în care sunt supervizați și dacă cineva ia inițiativa de a deschide și alte puncte de livrare a comenzilor atunci când cozile care se fac riscă să amenințe standardele de performanță anunțate.

6.Recrutarea, selectarea și pregătirea unor persoane care au o atitudine corectă, știu ce fac și au autoritatea s-o facă.

Pentru organizațiile dedicate deservirii clienților, împuternicirea nu este doar un simplu cuvânt. Ea începe chiar din momentul recrutării persoanelor și chiar înainte de acest moment, pentru că este posibil ca unii dintre cei care fac selecționările să nu știe care este mentalitatea exactă pentru o deservire eficientă a clienților decât dacă aceasta îâșnește și îi lovește în mod violent. După ce au fost selecționați cei care par să promită trebuie să fie pregătiți nu numai în tehnicile de grija față de client, ci și în cunoașterea produsului/serviciului. După cum a spus și David Freemantle (*Incredible Customer Service: The Final Test*), „ignoranța în fața clienților este ceva obișnuit". Angajații nu știu dacă ceva există sau nu în stoc, nu știu cum funcționează un lucru sau ce face, nu știu unde se găsesc alte produse decât cele de care se ocupă personal și nu știu cum să rezolve o problemă.

Nu este deloc surprinzător ca angajații să fie așa de prost informați, pentru că deseori nu sunt deloc încurajați să rețină informații. Este chiar posibil să li se fi spus că dacă li se pun întrebări la care nu pot răspunde, să cheme pe cineva cu mai multă experiență sau cu mai multă autoritate - cu alte cuvinte, cineva care mai mult decât o persoană care lucrează ocazional.

Așadar, dacă vreți ca personalul vostru să deservească în mod eficient clienții, atunci trebuie să se întâmple un număr de lucruri:

- Trebuie să fie convinși să aibă o vedere „totală" a deservirii clienților, și nu doar o perspectivă limitată, îngustă.
- Trebuie să cunoască ce se întâmplă și în alte părți ale organizației pentru a putea răspunde la întrebări referitoare la, să zicem, localizarea altor departamente.

- Trebuie să li se permită să ia decizii (chiar și decizii care implică bani) fără a trimite pe client la altcineva.

7. Crearea obiceiului de a fi atenți la detalii prin exemplul personal

Grija față de client înseamnă, în cele din urmă, atenție la detalii. Cu cât deservirea clienților este mai bună, cu atât se observă mai repede când se face o greșeală. În plus, clienții devin mai pretențioși pe zi ce trece: lucruri pe care cu ani în urmă le acceptau fără să clipească (cum ar fi recomandarea unei anumite prăjituri la desert), astăzi le privesc cu dispreț. Dacă faci 99 de lucruri corect și doar unul greșit, de acesta își va aminti clientul tău, iar restul nu va conta deloc.

Multor manageri le este teamă să abordeze aceste detalii deoarece le este teamă să nu fie considerați fixiști și nu vor să-și supere angajații criticându-i pentru lucruri mărunte în timp ce ignoră, în aparență, alte aspecte. Dar ar putea să adopte ideea că nimeni nu este perfect și că este normal și omenește să se facă și greșeli. Aceasta este, de fapt, atitudinea adoptată de spitalul scoțian care a făcut o extirpare greșită de testicul unui bărbat care fusese diagnosticat cu cancer la testiculul stâng. Ceea ce este și mai grav este faptul că dignosticul fusese incorect de la bun început, așa că rezultatul a fost ceea ce se poate numi un dublu blestem pentru bietul pacient. Totuși, după cum a spus directorul spitalului, trebuie să ne așteptăm la câteva greșeli într-o organizație mare.

În realitate, prietenul nostru scoțian care a rămas fără un testicul ar putea să ne spună că încercarea de a atinge perfecțiunea nu este și nu ar trebui să fie un proces inutil. Haideți să privim lucrurile și astfel. Dacă un salariat oarecare este infailibil 90% din timp, atunci rezultatul acelei persoane este 90% infailibil. Dacă trei

persoane lucrează într-o echipă, fiecare dintre ei fiind 90% infailibil, atunci echipa are un procent de infailibilitate de 72,9%: mai mult de un sfert din rezultatele sale vor fi greșeli. Dacă fiecare din cei 1.000 de angajați este doar 90% infailibil, atunci infailibilitatea generală a organizației este mai mică de 50%. Ce fel de calitate a deservirii clienților este asta ?

Așadar, eșalonul superior de conducere, conducând pe baza exemplului personal, trebuie să facă următoarele lucruri:

- *Să le vorbească frecvent clienților și personalului,* reamintind eforturile care se fac pentru deservirea clienților, recunoscând eforturile și răspândind vestea despre concentrarea organizației pe relațiile perfecte cu clienții.
- *Chiar și mai bine, stai și ascultă-I pe clienți și pe angajați,* află ce gândesc, ce lucruri sunt importante pentru ei și cum ai putea îmbunătăți lucrurile.
- *Introdu obligația oficială ca toți managerii să-și petreacă cel puțin o treime din timpul lor cu clienții sau cu personalul din prima linie de deservire a clienților.*
- *Caută dovezi de îmbunătățire a deservirii clienților* prin stimularea angajaților, ședințe pe echipe, inițiative individuale.
- *Ia inițiative de corectare a greșelilor/omisiunilor de detalii,* dar fără a lăsa ca această perspectivă să se concentreze doar lucrurile care nu merg cum trebuie.
- *Fii tot timpul atent la cei din concurență* și de preferință să fii cu câțiva pași înaintea lor - dacă vei continua să te îmbunătățești, nu te vor ajunge niciodată din urmă.

7

PREGĂTIREA PENTRU O MENTALITATE DE DESERVIRE A CLIENȚILOR

Multe organizații au cheltuit multe mii de lire sterline pe pregătirea pentru obținerea relațiilor perfecte cu clienții, începând cu cei mai importanți membri ai conducerii până la personalul din prima linie de deservire a clienților. Mulți din acești bani au fost risipiți, uneori din motive care nu au nimic de-a face cu eficiența pregătirii ca atare. Ca și alte tipuri de pregătiri, cea în domeniul grijii față de clienți este o pierdere totală dacă deprinderile căpătate în timpul cursurilor de pregătire nu sunt susținute pe urmă - prin sisteme de recunoaștere și recompensare, printr-o eficientizare de la cel mai înalt nivel, prin dedicarea echipei manageriale și prin doze periodice de încurajare.

În primul rând, haideți să ne concentrăm pe principalele cauze care au determinat irosirea banilor investiți în pregătire. Iată câteva dintre ele:

(1) *Pregătirea începe cu personalul din prima linie de deservire, în loc să înceapă chiar cu conducerea.* Rezultatul este absența oricărui sprijin ierarhic - într-adevăr, vechile priorități se vor reinstaura de la sine, imediat, pe măsură ce supervizorii și managerii vor distruge (prin ostilitatea lor) orice fel de inițiativă din care ei au fost excluși.

(2) *Pregătirea începe și se termină cu personalul din prima linie de deservire,* ca și când doar ei sunt răspunzători de îmbunătățirea performanțelor organizației în ceea ce privește relațiile perfecte cu clienții. Această abordare este deseori însoțită de controale foarte severe, eliminându-se orice posibilitate ca personalul din prima linie de deservire să-și folosească inițiativa.

(3) *Instructorii nu au nici o credibilitate.* Dacă sunt persoane care lucrează în cadrul organizației, este foarte posibil să fie dintre cei care au fost manageri de linie sau tineri fără experiență, plini de concepte teoretice, dar fără nici un fel de experiență practică.

(4) *Pregătirea în domeniul deservirii clienților este considerată un eveniment unic.* Unii consideră că, dacă au organizat niște ateliere de lucru în 1988, atunci au făcut totul, se știe totul și nu mai au nevoie de nimic altceva.

(5) *Pregătirea în sine este organizată cu zgârcenie.* Deoarece consultanții externi sunt considerați a fi foarte costisitori, talentele lor și potențiala contribuție pe care ar putea să o aibă sunt ignorate sau chiar respinse. În plus, sesiunile de pregătire nu durează mai mult de jumătate de zi, iar instructorii trebuie să facă prezentări unui număr foarte mare (uneori câte 80 sau chiar mai mult) de persoane în aceeași sesiune.

(6) *Pregătirea devine propagandă.* Plictisirea unui public foarte numeros cu necesitatea de a îmbunătăți relațiile cu clienții nu va rezolva nimic în sensul schimbării comportamentului, oricât de profesionist ar fi făcută expunerea și oricâte mijloace vizuale s-ar folosi. Poate fi chiar contra-productiv, indivizii reacționând cu adversitate la ceea ce ei percep a fi o insultă adusă inteligenței lor.

(7) *Se consideră că a ține niște prelegeri este suficient pentru îmbunătățirea aptitudinilor de deservire a clienților.* Dacă simplul fapt de a citi despre o aptitudine sau de a asculta pe cineva vorbind despre o aptitudine ar fi suficient pentru îmbunătățirea performanțelor, atunci cu toții am fi devenit experți într-un domeniu sau altul într-un timp foarte scurt.

(8) *Pregătirea se axează doar pe elemente teoretice, nu și pe aspecte practice.* Principiile generale pot fi la îndemâna tuturor (în fond, această carte prezintă

principiile generale ale grijii față de client), dar orice generalitate trebuie să fie transpusă într-un context specific. Există diferențe importante între procesul de deservire a clienților, să spunem, în hoteluri, în companiile de servicii finaciare, sistemul sanitar, magazinele de vânzare cu amănuntul, furnizorii de software sau săli de spectacole. Dacă angajaților li se prezintă doar niște principii generale despre relațiile perfecte cu clienții dar nimeni nu le spune ce ar trebui *să facă* în mod diferit, atunci nu trebuie să ne mire că renunță și continuă la fel ca înainte.

Aceste dificultăți ne sugerează deja ce ar trebui făcut pentru ca pregătirea să fie eficientă.

(1) *Orice program de deservire a clienților trebuie să fie legat de decizii strategice, pe termen lung.* Dacă este o reacție pavloviană, negândită, de apărare la unele inițiative din afară (intervenția guvernului sau presiuni competitive), făcute doar pentru a da tuturor impresia că clienții sunt importanți, va ieși foarte curând la iveală faptul că, în realitate, clienții sunt tratați cu aceeași indiferență ca și mai înainte. Într-adevăr, un program de deservire a clienților concentrat doar pe impresionarea conducerii și nu pe esența acestuia nu face altceva decât să întărească ideea că clientul este un simplu pion; dar nu păcălește pe nimeni și nimeni nu câștigă din asta.

(2) *Introducerea grijii față de client nu este un proces atât de simplu și direct pe cât ar putea să pară.* Știm că toți angajații unei organizații trebuie să fie devotați clienților lor; unii dintre salariați vor spune că sunt și doar puțini (foarte puțini) vorbesc serios. Problemele vor apărea când instructorii (sau consultanții) vor scoate la iveală faptul că foarte puțini sunt orientați către clienți și multe dintre procedurile, politicile și practicile organizației nu sunt prietenoase cu clienții. După cum știe orice

instructor, celor care urmează niște cursuri de instruire le este foarte greu să asimileze orice adevăr care le violează imaginea mult iubită pe care o au despre ei: de aceea, recunoașterea realității unor performanțe foarte slabe în domeniul deservirii clienților este un obstacol imens care trebuie trecut înainte de a se face altceva. Mai rău, cursanții refuză deseori să accepte orice adevăruri ale căror implicații includ și mai multă muncă pentru ei (deși nu se supără dacă înseamnă mai multă muncă pentru alții).

(3) *Nu este suficient să instruiești doar anumite părți ale organizației (de exemplu, acordând atenție doar personalului din prima linie de contact cu clienții). Orice se întâmplă în interiorul organizației are impact, într-un fel sau în altul, asupra clienților.* Dacă sunt instruiți doar angajații din prima linie de deservire iar ceilalți nu, atunci sprijinul și reacțiile celorlalți vor fi aceleași, iar nivelul serviciilor nu se va îmbunătăți. Dacă echipa managerială de la vârf organizează un seminar (strategic) pentru relațiile perfecte cu clienții în speranța că mesajul va penetra de la sine în toate straturile ierarhiei, atunci se pare că trăiesc pe o altă planetă. Modificările de acest gen vor fi introduse efectiv de către managerii de la nivelul mediu care, este știut de toți, au cel mai mult de pierdut în ceea ce privește munca suplimentară, agitație și pierderea controlului. Ideea este că, dat fiind faptul că relațiile perfecte cu clienții înseamnă schimbarea culturii, întreaga organizație trebuie să fie inclusă în programul de pregătire.

(4) *În funcție de dimensiunea organizației și de resursele disponibile, instruirea inițială poate dura până la un an.* În acest caz insruirea trebuie susținută și întărită prin ateliere de lucru suplimentare, prin sesiuni de stimulare a imaginației și alte tehnici de acest gen, plus încorporarea concentrării asupra clienților în toate celelalte exerciții specifice din cadrul programului, în special cele care implică inițierea/îndoctrinarea.

(5) *Aprobarea eșalonului superior de conducere este vitală dacă se dorește, cu adevărat, aplicarea conceptelor de grijă față de client.* Această aprobare trebuie să fie mai mult decât verbală, pentru că vorbele (pe prima pagină a manualului de instruire, de exemplu) sunt ieftine. Pe de altă parte, acțiunile nu sunt în mod obligatoriu mai costisitoare, dar necesită implicare, o angajare conștientă și o alocare explicită a timpului. În timpul campaniei „oamenii mai presus de orice" introduse de British Airways, Sir Colin Marshall a ținut discursul de închidere la două treimi din primele 430 de ședințe. Dacă el a putut face acest lucru, atunci și voi îl puteți face (sau, mai sigur, poate să o facă și directorul vostru executiv, dacă nu sunteți prezenți încă).

CUM POATE O ORGANIZAȚIE SĂ EFICIENTIZEZE INSTRUIREA ÎN DOMENIUL RELAȚIILOR PERFECTE CU CLIENȚII

1. Abrobarea obiectivelor și structurii programului de relațiile perfecte cu clienții

În acest punct, echipa managerială de la vârf trebuie să se implice și ea în schimbările de politică necesare astfel încât, în public, să fie toți pe aceeași lungime de undă.

- Dacă sunt necesare modificări ale sistemelor de compensări, astfel încât oamenii să fie plătiți conform rezultatelor (de deservire a clienților) și să se disponibilizeze fonduri pentru premieri și gratificații, atunci inițiativa pornește de aici.
- Dacă procedurile de ameliorare a performanțelor trebuie să fie modificate astfel încât fiecare să aibă cel puțin un obiectiv de îmbunătățire a performanței legat de grija față de client, atunci schimbarea pornește de aici.
- Dacă întregul pachet de tehnici de deservire a clienților trebuie să fie promovat în mod eficient, atunci s-ar putea să fie nevoie de un slogan, de o siglă și de un

stil „al casei" care să-i unească pe oameni: aceste aspecte trebuie abordate foarte devreme, cu responsabilități de aplicare alocate în mod clar directorului executiv sau unui grup care-l include pe directorul executiv. În particular, directorul financiar trebuie să fie convins că tot ce se cheltuiește în domeniul relațiilor cu clienții reprezintă o investiție importantă și nu doar un capriciu opțional.

2. O verificare a situației curente

Se practică destul de frecvent efectuarea a două sondaje de opinie, unul care cuprinde angajații (cu întrebări de genul „care ar fi lucrul care îi displace cel mai mult unui client atunci când face afaceri cu mine ?") și altul care cuprinde clienții. Scopul acestei verificări este de a verifica dacă abordarea inițială a naturii și scopului „problemei" a rămas aceeași. Mult prea adesea nu mai sunt aceleași, pentru că echipa managerială de la vârf este decepționată sau decepționează ea însăși sau pentru că clienților nu li s-a cerut părerea de la început sau pentru că departamentele interne nu au mai cerut părerea clienților niciodată până atunci.

3. Ateliere de lucru pentru planificarea în cele mai mici detalii a programului privind relațiile cu clienții

Aceste ateliere de lucru se pot transforma în exerciții de realizare a unei echipe pentru că, în general, sunt structurate pe baza unor unități coerente cum ar fi departamente, secțiuni, grupuri de producție sau echipe de vânzare. Totuși, ele pot scoate le iveală și unele motive de frustrare pentru care este nevoie de remedii concrete (fără a fi nevoie de o instruire specială), care pot varia de la modul de organizare a activității până la probleme ergonomice cu echipamentul (scaune incomode sau iluminare necorespunzătoare).

Este foarte important ca aceste ateliere de lucru să realizeze și să păstreze o concentrare pe rezolvarea

problemelor. Terapia de grup (învinovățirea neoficială a celorlalți) este destul de acceptabilă la început, dar ca mod de viață are limitele sale. Este mult mai preferabilă o abordare constructivă bazată pe implicațiile sondajelor de opinii interne și externe care se concentrează pe întrebarea-cheie:

Cum putem face să fim siguri că la următoarele sondaje vom obține rezultate mai bune ?

4. Introducerea unor noi politici și obiective

Încă nu ne aflăm în momentul începerii instruirii, pentru că instruirea reprezintă doar o parte a abordării multilaterale a problemelor care țin de relațiile cu clienții. Un exemplu de schimbare care trebuie introdusă l-ar putea constitui faptul că serviciul de personal ar trebui să-și schimbe criteriile de selecționare, astfel încât orientarea către deservirea clienților să devină o cerință pentru toate posturile și nu doar pentru cele care implică un contact direct cu clienții externi. S-ar putea să fie nevoie ca toate departamentele și funcțiile să-și introducă grija față de client ca prim punct pe agenda de lucru a tuturor ședințelor pe care le țin cu echipele lor.

5. O campanie de publicitate internă

Aceasta va pregăti terenul pentru schimbarea generală de cultură și mai exact, pentru programul de instruire. Lansarea pe o traiectorie orientată către relațiile perfecte cu clienții este o problemă de marketing, foarte asemănătoare cu lansarea oricărui alt produs sau serviciu, așa că de ce să nu folosim serviciile departamentului de marketing ? Lansarea în sine trebuie să genereze un impact masiv, pentru că dacă se face economie de resurse campania va eșua chiar înainte de a începe. Trebuie să fie folosite toate mijloacele de comunicare ale organizației: buletine informative, reviste ale organizației, declarații ale directorului executiv, prezentări video, afișe, căni de cafea personalizate, „reclame" pe

calculator și așa mai departe. Iată câteva puncte despre publicitate care trebuie subliniate:

- Trebuie *să spună și să repete mereu că este responsabilitatea întregii organizații.* Nu este doar o problemă a conducerii. Dacă salariații cred că este, mulți vor ajunge la concluzia că grija față de client este pentru „ei" și nu are nimic de-a face cu „noi".
- *Chiar de la început, publicitatea trebuie să dea informații despre modul în care va fi implicat fiecare.* Nu este suficient să oferi platitudini despre oportunitatea participării: trebuie dezvoltate mecanisme specifice.
- *Oamenii trebuie să afle care este avantajul lor în acest lucru.* De ce ar trebui să adopte modele comportamentale în deservirea clienților dacă au trăit foarte bine și fără ele până acum ? Cum ar trebui introduse, recunoscute și recompensate aceste schimbări de comportament ?
- *Nu este deloc motivant pentru salariații tăi să le spui că organizația trebuie să devină mai atentă cu clienții dacă vrea să mai rămână în afaceri.* Unii angajați ar putea gândi că ei sunt deja destul de atenți; unii vor gândi că pentru ei nu este cazul; unii pur și simplu nu vor înțelege amenințările din spatele acestor vorbe (vor spune că au mai auzit asta și înainte); altora nu le va păsa, gândindu-se că oricum sunt în pragul pensionării și că le este mult mai bine fără.
- *Motivarea salariaților prin frică (trebuie să facă schimbări pentru că dacă n-o faci, nu vei mai avea ce munci) nu este un mijloc de generare de îmbunătățire a deservirii clienților de către o mână de lucru entuziastă și dedicată.* În timpul fazei cinci, organizația trebuie să revizuiască fiecare aspect al sistemelor sale care poate ajuta la menținerea entuziasmului și după încheierea campaniei de instruire și publicitate. De exemplu: Cum poate fi extins „ciclul de viață al produsului" pentru deservirea clienților ?

Programul însuși de instruire în domeniul deservirii clienților

Ceea ce urmează este o listă a elementelor esențiale referitoare la conceperea unui program de instruire și câteva soluții propuse.

Cum trebuie structurate grupurile ?

Există două viziuni principale asupra modului în care trebuie structurată instruirea. Prima susține că angajații trebuie să fie împărțiți în „curente", cu sesiuni separate pentru membrii eșalonului superior de conducere, pentru cei ai nivelului mediu, pentru supervizori și așa mai departe, în general pe o bază funcțională combinată. Varianta organizării pe „curente" este și mai potrivită dacă este nevoie să se transmită unele mesaje dificile la diferite niveluri de conducere. În plus, dacă eșalonul superior de conducere este primul care urmează programul de instruire, ca parte a stilului cascadă și începe deja să-l aplice în practică atunci pregătirea ulterioară a celor din nivelurile inferioare va fi mult mai bine susținută.

Cealaltă variantă este reprezentată de „segmentarea verticală", unde toate nivelurile de personal participă la același curs. Avantajul acestei metode este acela că persoanele care nu sunt de obicei în contact cu clienții au o foarte bună ocazie să-și vadă munca în contextul tabloului general. Segmentarea verticală favorizează coeziunea dintre funcții, dar poate fi periculoasă dacă nu face nimic pentru a elimina rivalitățile dintre departamente (chiar le poate amplifica).

În realitate, majoritatea organizațiilor (și în special cele mari) au posibilitatea să folosească o combinație a celor două variante. Metoda succesivă pe „curente" are cele mai bune rezultate dacă delegații sunt deja conectați între ei printr-o înlănțuire a serviciilor oferite clienților, așa că într-un fel au o identitate comună. Segmentarea verticală are succes dacă, de exemplu, grupurile

cuprind toți angajații din aceeași filială, diviziune sau unitate din cadrul organizației și fiecare segment are, în general, prea puține contacte cu ceilalți. Într-o societate de construcții, de exemplu, nu este foarte important dacă filialele individuale dezvoltă o rivalitate competitivă între ele; dar ar conta foarte mult dacă departamente din cadrul sediului central care ar trebui să coopereze încep să devină și mai izolate.

Este nevoie să folosim consultanți ?

Una din întrebările-cheie este dacă trebuie să angajăm consultanți care să conducă ședințele de instruire sau dacă acestea trebuie organizate doar cu forțe din interior. După cum este normal în cazul unor dezbateri de acest fel, decizia „corectă" nu apare din senin. Consultanții externi pot (deși nu întotdeauna) avea o credibilitate mai mare în virtutea experienței vaste și (dacă ești o fire mai cinică) datorită onorariilor pe care le cer; instructorii interni au mai puține șanse de a avea un impact pur și simplu pentru că sunt profeți pe propriul pământ.

Dat fiind că un program de relații perfecte cu clienții înseamnă schimbarea culturii, astfel de schimbări importante de direcție pot fi realizate doar dacă există o implicare activă și largă a eșalonului superior de conducere din interiorul organizației, posibil și susținuți de prezența unor consultanți informați corespunzător.

Totuși, dacă acești consultanți se ocupă de tot programul de instruire, indiferent dacă obiectivul programului este unul strategic (pentru nivelurile superioare) sau unul operațional (pentru personalul din prima line), oamenii pot gândi că organizația nu face altceva decât să se joace cu ideea de deservire a clienților. Echipa managerială parcă ar sta pe tușă, așteptând să vadă ce se întâmplă, pregătită să acționeze după situație: dacă grija față de clienți se va dovedi o caleașcă aurită în care merită să călătorești sau un car mortuar în drum spre crematoriu.

Pe de altă parte, dacă tot programul de instruire este condus de instructori din interior și de echipa managerială a organizației, există pericolul ca acesta să fie prea subiectiv, prea strâns interconectat și chiar indiferent. De asemenea, este foarte posibil să nu fie deloc profesional, deși acest lucru poate fi evitat dacă echipa managerială primește câteva indicații de început referitoare la prezentarea tehnicilor și metodelor.

În ceea ce privește consultanții, aceștia sunt, cu siguranță, foarte bine plasați pentru a derula anumite activități specifice din cadrul instruirii în deservirea clienților, cum ar fi sondajele de opinie; ei pot fi un ajutor de mare folos în faza de planificare, atât în ceea ce privește strategia, cât și tactica. Faptul că acești consultanți au realizat studiile necesare pentru sondajele de opinie ajută la câștigarea unei încrederi mai mari în calitatea lor de instructori atunci când se ajunge la folosirea răspunsurilor clienților ca o unealtă de lucru în timpul sesiunilor de instruire.

În ceea ce privește alegerea consultanților, este suficient să identifici organizațiile al căror nivel de servicii este impresionant și să afli pe cine au folosit pentru consultanță. Un alt test, foarte simplu, este să analizezi nivelul serviciilor pe care consultanții înșiși le oferă în momentul contactului inițial. Acest test poate fi foarte edificator. Chiar propria firmă de consultanță a autorului acestei cărți a profitat deseori, indirect, de comportamentul nepotrivit al concurenților săi. Ni se spunea deseori că telefonistele nu pot fi de nici un ajutor, că răspunsurile lor vin foarte greu, în ciuda plângerilor că ar fi prefabricate, iar unele informații (în special cele referitoare la cheltuieli) se obțin cu foarte mare greutate. Fără a face prea multă reclamă Consorțiului PROSPER, putem spune că am adoptat poziția că dacă ridicăm în slăvi virtuțile unei deserviri pozitive a clienților, atunci trebuie să ne comportăm în funcție de modelul de comportament pe care îl așteptăm de la clienții noștri.

Care este numărul de persoane care poate fi instruit într-o singură sesiune ?
Există opinii diferite referitoare la numărul optim de persoane care trebuie să formeze un grup. Bineînțeles, un factor esențial este bugetul, dar a spune acest lucru înseamnă să sugerăm că un buget reprezintă o alocare fixă de resurse, când în realitate nu esta așa. Dimpotrivă, mărimea bugetului alocat programului de pregătire în domeniul deservirii clienților este un indicator în sine al seriozității cu care sunt abordate lucrurile.

Un alt element de constrângere îl reprezintă timpul. Este posibil ca pentru organizațiile mari să nu existe altă soluție decât formarea unor grupuri mari pentru a încheia programul inițial în timp scurt.

În cazul British Airways, un număr de 36.524 salariați au parcurs prima etapă a programului „oamenii mai presus de orice" care s-a desfășurat încontinuu între 1983 și 1985. Acest lucru înseamnă că au fost, în medie, câte 140 de participanți la fiecare serie. Alte organizații au hotărât să formeze grupuri de câte 80 sau chiar mai mulți participanți, argumentând că în grupuri mari, participanții simt că aparțin unei singure organizații, înțeleg efectul pe care îl au unii asupra celorlalți și înțeleg importanța stingerii conflictelor între departamente.

Considerăm că astfel de motivații sunt plauzibile, dar așa zisa „instruire" în grupuri mari nu este instruire, ci mai degrabă o adunare de renaștere religioasă.

- Poate fi de natură să inspire (dacă este condusă în mod creativ),
- Îi poate determina pe unii să renunțe la convingerile lor (dar nu pentru mult timp),
- Poate fi ieftină (dar nu eficientă).

Prezentările făcute în fața unui public foarte numeros se vor transforma, în mod inevitabil, în discursuri retorice, bazate pe generalități și pe apelul la sentimente - de altfel destul de bune, dacă sunt la locul potrivit, dar fără prea mult folos pentru un funcționar, un șofer care face livrări, un recepționer de hotel și pentru cineva care așteaptă să i se spună ce trebuie *să facă* în mod diferit. Este bine să se prezinte o scenă cu steaguri care flutură în bătaia vântului și cu decoruri de vis; dar toate acestea trebuie urmate îndeaproape și imediat de ateliere de lucru la scară redusă pentru a răspunde la o singură întrebare importantă (mai ales dacă te afli la capătul ascuțit):

Cum punem în practică toate aceste lucruri ?
În orice caz, argumentul adus în favoarea grupurilor mai mici este acela că permit o participare activă a fiecărui individ. În grupurile mai mari, numai salariații mai extrovertiți pot participa cu adevărat și nu există nici o șansă să se răspundă opiniilor unor persoane care, deja inhibate, se inhibă și mai mult când li se cere să vorbească în fața a 80 sau chiar 140 de persoane. În grupuri mai mici, vei reuși să te descurci cu orice persoană, la un nivel emoțional puternic. Dar mai presus de orice, grupurile mici permit aplicarea adevăratelor tehnici de instruire, într-o combinație de elemente conceptuale, exerciții de joc de rol, evaluarea performanțelor și dezvoltarea planului de acțiune. Grupurile mici sunt favorabile construirii unui adevărat spirit de echipă, în special dacă aceste grupuri sunt formate din persoane care aprțin unor funcții interconectate sau din aceeași unitate administrativă - și apoi este mult mai ușor să consolidezi elementele expuse în timpul instruirii prin ateliere de lucru pur și simplu pentru că toată lumea a trecut prin aceleași experiențe de la bun început.

Cum știm dacă a fost de vreun folos ?

Programele de deservire a clienților sunt destul de dificil de evaluat din punct de vedere cantitativ. O posibilitate evidentă ar fi efectuarea unui studiu „înainte și după" în ceea ce privește plângerile clienților. Această metodă a fost folosită de Pizza Hut care a aflat astfel că plângerile legate de calitatea serviciilor s-au redus la jumătate în anul în care s-a început în mod oficial programul și că s-a triplat numărul complimentelor scrise de către clienți. Pizza Hut este de acord că acest lucru nu se datorează în mod exclusiv doar eforturilor depuse în sensul îmbunătățirii relațiilor cu clienții, dar cel puțin indicatorii arătau direcția bună.

Merită să reamintim, totuși, că dacă faci public faptul că organizația ta a trecut printr-un program de deservire a clienților, așteptările clienților vor crește și se poate întâmpla ca organizația să primească și mai multe plângeri ca înainte, deși standardele au crescut.

La început acest lucru poate fi deprimant, ca să ne exprimăm mai delicat. Este cu atât mai deprimant dacă nu există alte metode de evaluare a performanțelor decât reacțiile clienților, deoarece nu poți să-ți dai seama (în mod obiectiv) dacă standardele tale au urcat: singurul lucru pe care îl știi este că primești tot mai multe plângeri. Poți deduce că performanțele tale s-au înrăutățit și nu ai nimic pe ce să te bazezi decât pe impresii pentru a te convinge că nu acesta este cazul. Dacă tu *știi* că termenele tale de livrare s-au micșorat sau că produsul tău este de o calitate mai bună dar primești numai critici, atunci poți vedea mai clar ce se întâmplă. Bineînțeles, tot va trebui să faci ceva. Dar tot e bine că clienții doar se plâng și nu pleacă în altă parte.

PROGRAME TIPICE DE INSTRUIRE

Este o greșeală să se înceapă instruirea de jos în sus. Dacă dorim cu adevărat să se întâmple ceva semnificativ, atunci mesajul legat de deservirea clienților trebuie să fie aplicat de sus în jos.

Eșalonul superior de conducere

În ceea ce privește eșalonul superior de conducere, scopul instruirii este acela de a-i conștientiza și de a le demonstra avantajele comerciale/de supraviețuire ale unei atitudini pozitive față de relațiile perfecte cu clienții, speranța unui câștig și elemente clare de sprijin vizibil pentru exercițiul în desfășurare. Date fiind aceste obiective generale, o sesiune de instruire cu managerii de la nivelul superior (deseori este mai bine să fie numit mai degrabă „seminar" decât „curs" sau chiar „atelier de lucru" în cazul persoanelor importante) poate conține următoarele elemente:

(1) *Ce înseamnă* „relațiile perfecte cu clienții": cu referință atât la clienții interni, cât și la cei externi, dar și la lanțul de prestare a serviciilor către clienți. Aici poate fi foarte important să se facă distincția dintre „cumpărători" și „utilizatori".
(2) *Avantajele comerciale/de supraviețuire care se pot câștiga de pe urma unei concentrări strategice asupra unei deserviri pozitive a clienților:* exemple de succese răsunătoare și dezastre de notorietate.
(3) *Evaluarea rezultatelor sondajelor de opinie:* făcute atât în rândul clienților interni, cât și al celor externi.
(4) *Convenirea asupra principalelor obiective ale programului de deservire a clienților inițiat de organizație.*
(5) *Elaborarea unor declarații de misiune și viziun orientate către clienți:* sau adaptarea celor actuale, dacă există deja.
(6) *Ce înseamnă din punct de vedere practic:* transpunerea în practică a unor principii care sună frumos va necesita purtarea unor discuții asupra sistemelor, procedurilor, delegării responsabilităților și autorității personalului din prima linie de deservire, rolul managerilor de la nivelurile superioare în producerea și menținerea entuziasmului și așa mai departe.

(7) *Depășirea barierelor apărute în calea schimbării:* principalele obiecții care pot apărarea la ideea concentrării asupra relațiile perfecte cu clientul și modul în care acestea pot fi rezolvate.
(8) *Metode de dezvoltare a simțului proprietății în cadrul organizației:* în special la nivelul primei linii de contact cu clienții, prin orientare, autoritate și sisteme corespunzătoare de premiere/recunoaștere.
(9) *Întocmirea unor planuri de acțiune pentru implementarea politică, strategică, tactică și individuală.*

Deosebit de importantă în toate acestea este necesitatea de a evita declarațiile publice făcute de managerii de la nivelurile inferioare care participă la programul privind implicarea lor personală în inițiativa actuală și de modificările specifice de comportament pe care le vor introduce pentru a ajuta la o bună derulare a programului.

Rolul instructorului este mai degrabă să faciliteze aplicarea legii decât să o formuleze. Ceea ce se va întâmpla este că presiunile constante vor reuși să redirecționeze opiniile acelora care, pentru moment, nu dispun de prioritățile de conducere necesare sau de orientarea către relațiile perfecte cu clienții.

Managerii de la nivelul mediu

De o importanță majoră pentru orice acțiune de îmbunătățire a relațiile perfecte cu clientul este comportamentul managerilor de la nivelul mediu, deoarece cel mai adesea aceștia reprezintă punctul principal de rezistență împotriva oricăror schimbări.

Mare parte a reușitei unui program de instruire pentru managerii de la nivelul mediu va depinde de existența unei culturi puternice privind instruirea și dezvoltarea, bine împământenită în organizație. Dacă există, managerii pot cunoaște deja metode de susținere a unor prezentări profesionale (de care s-ar putea să aibă nevoie

pentru informarea salariaților în domeniul relațiilor perfecte cu clientul), procesul prin care se formează o echipă, tehnici de conducere, organizarea ședințelor și conducerea discuțiilor, tehnici de brainstorming și alte metode de stimulare și încurajare a imaginației. Dacă nu există o cultură a instruirii/dezvoltării, atunci trebuie abordată și competența în toate aceste tehnici de management, precum și:

(1) *Înțelesul sintagmei „relațiilor perfecte cu clienții":* definirea „cumpărătorului" și „utilizatorului", atât în context intern, cât și extern.
(2) *Nevoia urgentă de acțiuni pozitive pentru aplicarea inițiativelor în relațiile perfecte cu clienții*: pentru avantaj competițional, pentru rezultate mai bune, pentru supraviețuire.
(3) *Discuții detaliate asupra rezultatelor sondajelor efectuate anterior*: concentrarea pe implicarea managerilor de la nivelul mediu.
(4) *Transpunerea declarației de viziune și de misiune în activitatea zilnică a managerilor de la nivelul mediu.*
(5) *Depășirea barierelor din calea schimbării: crearea* simțului de „proprietate" asupra grijii față de client.
(6) *Tehnici pentru a face lucrurile să se întâmple exact cum s-a prevăzut:* rolul managerului, în termeni generali, însoțit de uneltele specifice necesare conducerii, comunicării, formării echipelor, delegării (împuternicirii), implicării în scopul obținerii de îmbunătățiri și inovații.
(7) *Dedicarea în mod public față de planul de acțiune în vederea introducerii schimbării.*

Persoanele care deservesc clienții în mod direct

La nivelul primei linii de deservire a clienților, ne putem concentra pe persoanele care se află permanent în contact cu clienții. Deși la prima vedere poate părea normal să ne adresăm în primul rând acestui tip de personal de fapt, dacă dorim ca instruirea să fie eficientă, este esențial:

- *Să fie implicați managerii* în dezvoltarea programului
- *Managerii să participe* activ la program (nu să stea să privească); și
- *Să se vadă că managerii fac schimbări* ca o consecință a instruirii pe care au primit-o. (acest lucru se numește conducere prin exemplu).

În anii '80 era la modă ca instruirea destinată personalului din prima linie să aibă aspect evanghelic: prezentări strălucite și profesioniste care dădeau naștere la pasiune, încântare și (sperăm) performanțe. Cel mai mare dezavantaj al acestui tip de „instruire" (dacă o putem numi așa) era faptul că prezentatorul nu poate fi sigur că toată lumea se implică și își însușește mesajul ca atare. Eficacitatea instruirii evanghelice depinde foarte mult de sprijinirea procesului de învățare personal de către managerii după revenirea participanților la locurile lor de muncă - și deseori acest sprijin lipsește.

Într-o abordare mult mai exploratorie se vor lua grupuri de salariați din rândul personalului de deservire a clienților și se va face legătura între principiile generale ale relațiilor perfecte cu clientul și contextul muncii lor, luând exemple concrete pentru ilustrarea procesului în discuție.

Un atelier de lucru tipic pentru persoanele din prima linie de deservire a clienților se va concentra foarte mult asupra *dezvoltării aptitudinilor* - mult mai mult decât atelierele de lucru similare destinate managerilor de la nivelul mediu și superior - și poate include:

(1) *Explicarea motivului pentru care organizația acționază în domeniul relațiilor perfecte cu clienții*: de ce este importantă această acțiune (nu numai pentru organizație, ci ceea ce este mult mai semnificativ, pentru personalul din prima linie de deservire care se află acum la instruire).

(2) *Informații referitoare la așteptările clienților noștri:* pe baza sondajelor de opinie și a altor dovezi; cât de bine răspundem în prezent acestor așteptări; cum se pot schimba aceste așteptări într-un viitor apropiat; și cum o orientare către relațiile perfecte cu clienții înseamnă o schimbare radicală a atitudinii și comportamentului tuturor.

(3) *Modalități de îmbunătățire a performanțelor:* prin contactul direct cu clienții, comunicații telefonice, scrise/prin fax, proceduri de rezolvare a plângerilor.

(4) *Activități practice de îmbunătățire a aptitudinilor relevante:* comunicare directă cu clientul, încurajare, tehnici de influențare și convingere, punerea de întrebări și culegerea de informații, un limbaj al corpului pozitiv și altele de acest gen.

(5) *Specificarea standardelor de performanță care pot fi atinse în domeniul relațiilor perfecte cu clienții:* timpi de reacție, timpi de așteptare, reducerea plângerilor, obiective zero-defecte sau reacții pozitive față de clienți.

(6) *Acceptarea și adoptarea modificărilor propuse:* inclusiv o prezentare clară a beneficiilor concrete pentru indivizii implicați (prin sisteme corespunzătoare de premiere și recunoaștere).

Cum să facem să se realizeze

Ca și în cazul multor alte tipuri de exerciții de instruire, trebuie să se facă presiuni psihologice maxime pentru a mări probabilitatea ca planurile de acțiune personale să fie transpuse în rezultate concrete. Aceste presiuni pot cuprinde:

(1) *Prezentarea planurilor personale de acțiuni de către fiecare participant:* formulat într-o manieră prescurtată pentru a se evita alunecarea în platitudini de ordin general.

(2) *Prezentarea planurilor personale de acțiuni de față cu directorul executiv sau altă persoană importantă* responsabilă cu derularea programului de obținerea unor relații perfecte cu clienții în cadrul organizației.

(3) *Transmiterea documentelor planului de acțiune șefului fiecăruia dintre participanți*: specificându-se necesitatea purtării unor discuții ulterioare, elaborării punctelor cheie și convenirea asupra acțiunilor care vor urma.
(4) *Introducerea angajamentelor luate în planul individual de acțiune în procedurile ulterioare de îmbunătățire a performanțelor.*
(5) *Evaluarea sistematică a promisiunilor din planul individual de acțiune*: pentru a fi siguri că se obțin rezultate.
(6) *Introducerea unor sisteme vizibile de recompensare:* pentru recunoașterea progresului, îmbunătățirilor și performanțelor.
(7) *Urmărirea continuă a reacțiilor „clienților" pentru fiecare din delegați.*

Evident, conținutul exact al oricărui program de instruire - indiferent dacă este destinat eșalonului superior de conducere, managerilor de la nivelul mediu sau personalului din prima linie de deservire - trebuie să fie determinat în funcție de condițiile de operare ale organizației în cauză. De exemplu, la nivelul primei linii, teoretic oricine poate beneficia de instruirea în domeniul dezvoltării capacităților de comunicare în domenii cum ar fi ascultatul, punerea întrebărilor, oferirea de explicații clare, rezumarea și rezolvarea problemelor. Totuși, este posibil ca în unele organizații modul de abordare al apelurilor telefonice să constituie un aspect major. În altele, tranzacțiile directe cu clienții pot conta mai mult decât orice. În cazul „funcționarilor cu guler alb" cel mai important ar fi concentrarea pe comunicările scrise datorită unui grad prea scăzut de contact direct cu clienții. Bineînțeles, o altă soluție, reprezentând o gândire mai avansată, este să se crească oportunitățile de contact direct cu clienții, în loc să ne rezumăm doar la îmbunătățirea performanțelor în cadrul stării de fapt existente.

CE ALTCEVA MAI TREBUIE?

Toată lumea știe cum trebuie susținută instruirea dacă vrem „să țină".

Din acest motiv inițiativele de îmbunătățire a relațiilor cu clienții trebuie să pornească de sus. Chiar și atunci nu este suficient. Derularea unor acțiuni permanente necesită o continuă reîmpachetare a „produsului", altfel oamenii vor deveni indiferenți. Ei vor presupune că dacă s-a încheiat programul masiv de instruire, pot uita acum de grija față de clienți, mai ales dacă există dovezi clare de îmbunătățire a rezultatelor (dintr-un alt tip de formular de sondaj de opinie). Relațiile perfecte cu clienții a constituit „chestiunea lunii" dar a fost înlocuită cu altceva, se va spune.

Chiar și fraza „relațiile perfecte cu clienții" începe să aibă un aer demodat (ca și termenul „excelență", care era, în mod obligatoriu, pe buzele fiecărui manager la sfârșitul anilor '80, dar care acum pare extrem de învechit și demodat). Așa că ar fi mai bine să găsim alte denumiri de la bun-început. Un dicționar de sinonime poate fi o sursă de inspirație foarte ușor accesibilă. Apoi va trebui să știți să faceți lucrurile să meargă. Acest lucru poate fi realizat prin împingerea înainte a mașinăriei asociate relațiilor perfecte cu clienții:

(1) *Reinstruirea tuturor celor implicați după aproximativ un an* (ceea ce le va permite și noilor veniți să recupereze): relansarea unui produs cu noi etichete, noi așteptări de performanțe, noi formulare pentru impresiile clienților, noi grade de împuternicire, noi modalități de a face față concurenței (sau de reacție la ea).
(2) *Recompensarea și celebrarea permanentă a progreselor, performanțelor și realizărilor la toate nivelurile organizației și în fiecare din operațiunile sale*: plus noi metode de recompensare a oamenilor pentru a păstra interesul viu.

(3) *Menținerea îmbunătățirii relațiilor perfecte cu clienții ca parte integrantă a creșterii performanțelor:* cu obligativitatea ca cel puțin un obiectiv al perioadei următoare să fie axat pe dezvoltarea serviciilor.

(4) *Includerea aspectelor legate de relațiilor perfecte cu clienții în ședințele pe echipe periodice:* în special la nivelul conducerii, pentru ca mesajele să alunece spre nivelurile de jos.

(5) *Cerința permanentă ca managerii de la nivelul superior și mediu să-și dedice un procentaj acceptat din timpul lor clienților lor (sau clienților organizației).*

(6) *O bună mediatizare în ceea ce privește modificările aduse sistemelor importante, politicilor și procedurilor:* pentru a face ca toate acestea să fie și mai prietenoase cu utilizatorii și cumpărătorii. Nu există nici un motiv pentru care acest efort să înceteze vreodată.

(7) *Supunerea practicilor organizației unei analize externe:* cu ajutorul consultanților, organismelor profesionale sau instituțiilor pentru standarde de calitate.

(8) *Sondaje regulate a lumii exterioare:* realizate de echipe mici de manageri eliberați temporar de atribuțiile curente, destinate să descopere ce poate fi învățat, copiat, adaptat sau îmbunătățit din ideile recent introduse de alții). Notați că acești „alții" nu trebuie să includă doar competitorii direcți: se pot realiza schimbări importante de deservire a clienților pentru, să spunem, o firmă de contabilitate observând cum funcționează McDonalds. A nu lua în seamă alte organizații, pentru că ei sau noi sunt „diferiți" înseamnă să blochezi niște oportunități care sunt potențial importante pentru avantajul competițional).

(9) *Comunicarea frecventă a mesajelor-cheie prin toate mijloacele posibile:* fluturașe, postere, fax, PC, buletine informative, comunicate de presă, video, rapoarte generale.

(10) *Reiterarea filosofiei deservirii clienților în toate documentele interne și externe folosite de organizație:* facturi, antete, mesajele telefonice, documentele de livrare, lateralele automobilelor, formulare de comandă, suporturile pentru nume folosite de participanții la cursuri, cărțile de telefon, manualele de instrucțiuni, formularele de cheltuieli (pe acestea le va citi toată lumea !) și meniurile din restaurante.

Doar o singură avertizare: cu toate aceste mecanisme este obligatoriu un standard de performanță cu zero-defecte. Dacă le vorbești tuturor celorlalți despre nevoia de a îmbunătăți performanțele și apoi ratezi complet când treci la treabă, nu îți vei mai reveni niciodată. Credibilitatea ta va fi la pământ și ceea ce este mai rău, meriți acest lucru.

8

DE CE TREBUIE SĂ PROMOVĂM RELAȚII PERFECTE CU CLIENȚII?

Răspunsul este foarte simplu, deoarece dacă nu faci acest lucru ești condamnat.

Este posibil să reprezinți o organizație care este deja unul din liderii relațiilor perfecte cu clienții: poți chiar să lucrezi pentru una din adevăratele arhetipuri, ale acestei lumi Marks & Spencers. Chiar și în acest caz, viața nu este ușoară. Nu îți poți permite să trenezi. Și în orice caz nu trebuie să îți închipui că este imposibilă o îmbunătățire ulterioară. Întotdeauna va exista cineva care să găsească noi metode, noi beneficii pentru clienți, noi standarde de performanță.

Dacă nu ești în avangardă, lucrurile stau și mai rău. Rămâi în urmă. Devine din ce în ce mai greu să controlezi costurile, deși trebuie să faci cheltuieli pentru a putea rezista într-un mediu concurențial în care alții stabilesc pașii.

Unii pot argumenta că toate aceste discuții despre clienți și grija pentru clienți reprezintă o fază trecătoare. Curând vom trece peste ea, la fel cum am trecut și peste valul relațiilor umane, al îmbunătățirii condițiilor de muncă, al excelenței și participării. Continuă să ții capul în jos, continuă să te contrazici și în cele din urmă vom reuși să ajungem în aceeași situație de mai înainte, tratându-i pe clienți de parcă ar trebui să ne fie recunoscători că ne pot cumpăra produsele sau că ne pot folosi serviciile tale de parcă nu ar putea să le ia din altă parte.

Acest lucru este posibil într-un scenariu foarte improbabil. Este posibil ca această obsesie a clienților să rămână undeva în fundal, dar în acel moment organizațiile vor fi făcut deja un salt de mari proporții în ceea ce privește standardele de deservire a clienților.

Dacă tu vei rămâne pe loc, în acel moment vei fi și mai mult în urma lor.

Mai mult, chiar dacă grija de client este abandonată la jumătatea distanței, nu înseamnă că trebuie să încetăm să ne mai gândim la acest lucru. Trebuie continuată căutarea de avantaje competiționale durabile, iar contribuția clienților va juca un rol esențial în această căutare.

Nu uitați că, totuși, clientul este cel care plătește pentru munca pe care o facem noi. Nu avem clienți, nu avem ce munci. Fără cititori nu ar trebui să mai scriem cărți, iar aceste pagini se vor transforma rapid în reziduuri.

Încă există numeroase organizații care au multe de învățat despre relațiile perfecte cu clienții. Am văzut acest lucru cu prisosință, deja, din povestirile de groază prezentate în capitolele anterioare. Nici măcar Marks & Spencer nu este fără pată: i-au trebuit ani întregi pentru a furniza camere de rezervă și la fel ca mulți alți detailiști, nici acum nu pune produsele complementare unele lângă altele. Dacă Marks & Spencer nu este perfect, atunci gândiți-vă la:

(1) Organizațiile care recunosc faptul că au clienți și că trebuie să lupte pentru ei, dar totuși nu fac nici un efort sistematic pentru a afla ce gândesc clienții depre ceea ce fac ei sau ce ar putea dori clienții lor;
(2) Organizațiile care se află pe o piață competițională, dar care încă nu recunosc acest lucru;
(3) Organizațiile care au clienți care sunt legați de ele și care nu au nici o altă alegere, cum ar fi autoritățile locale, sitemul sanitar național, departamentele guvernamentale;
(4) Organizațiile care folosesc limbajul relațiilor perfecte cu clienții, dar ale căror acțiuni indică, în continuare, indiferență, apatie și chiar aroganță;
(5) Organizațiile care nici măcar nu realizează că au clienți.

Ai putea fi și tu într-una din aceste categorii. Din fericire, unii dintre cei care au apărut mai târziu pe piață acceptă fără să clipească logica relațiilor perfecte cu clienții. Chiar de curând *Daily Telegraph* a scris despre cazul unei săli de concerte, unde cei care vindeau biletele s-au gândit pentru prima oară să aibă grijă și de clienții lor. Complexul South Bank din Londra s-a gândit să-și înlocuiască toți managerii de sală (ale căror preocupări anterioare se concentraseră doar asupra unei administrări corecte și ordonate) cu specialiști în domeniul relațiilor cu clienții care să lucreze după standardele copiate de la liniile aeriene internaționale. Tot personalul care se afla în contact direct cu clienții au fost reînvățați să zâmbească, să țină ușile deschise și să mulțumească tuturor că „zboară" cu Mozart.

De ce s-a întâmplat acest lucru ? Răspunsul este simplu:

- Majoritatea celor care merg la astfel de concerte au vârste de peste 50 de ani și nu sunt deloc înlocuiți de generațiile mai tinere,
- Gradul mediu pe seară de ocupare este mai mic de două treimi din capacitatea de 2.900 de locuri pentru fiecare spectacol de la Royal Festival Hall,
- Produsul în sine (muzica) nu a făcut nici o concesie schimbării gusturilor. Formatul uvertură, concert și simfonie este în mod invariabil aceeași,
- Momentul începerii și încheierii sunt alese după cum este mai convenabil pentru muzicieni, nu pentru public,
- Atitudinea interpreților față de clienți este foarte distantă. De exemplu contactul vizual nu există.

Trebuie notat faptul că chiar și aici presiunea pentru relații mai bune cu clienții a fost impusă din motive obiective, nu a venit din inițiativa organizatorilor de concerte sau a dirijorilor de orchestră. Curios, nu-i așa ? Ei bine, nu e; de fapt este mai degrabă tipic și trist, în

același timp, că este mai întâi nevoie ca oamenii să plece în altă parte pentru ca unii indivizi să recunoască faptul că lumea s-a schimbat.

Când ajungem la punctul în care viața de zi cu zi îmbrățișează aceste opțiuni și oportunități, vom ști că relațiile perfecte cu clienții sunt implantate în culturile organizaționale:

- Dai un telefon la Barbican pentru a face o rezervare la un concert cu Colin Davis; ți se spune că locurile tale preferate,T22 și T23 sunt libere și băuturile gratuite te vor aștepta la barul de la nivelul 5 în timpul pauzei. Mai ești întrebat și dacă dorești facilități de creșă pentru cei doi copii ai tăi, ca de obicei;
- În calitate de pacient al sistemului medical național, ți se dă o oră fixă pentru consultația la spital; ți se cere să specifici data preferată pentru operația de prostată;
- Autoritățile locale îți fixează termenul de rezolvare a cererii tale peste două săptămâni (cu intenția de a reduce acest termen la 10 zile anul viitor);
- Compania ta de asigurări îți trimite formulare de bonificații și calculații pentru pensii redactate într-o manieră pe care o înțelegi și tu imediat;
- Hotelurile îți oferă o reducere dacă vei completa și le vei returna chestionarele de oaspeți; de asemenea, primești și un răspuns personalizat din partea directorului general;
- Băncile tipăresc formularele referitoare la comisioanele aplicate tipărite cu litere mari. Ulterior, îți vor trimite și detalii privind comisioanele care ți se aplică ție;
- Cererile tip de deschidere a unui cont în bancă trebuie să fie formulate astfel încât să ți se dea impresia că sunt încântați să te aibă client;
- Broșurile diferitelor produse îți spun mai degrabă care produs ți se va potrivi mai bine, decât modul în care acestea funcționează.

ANEXA A

REALIZAREA CHESTIONARULUI REFERITOR LA CALITATEA DESERVIRII CLIENȚILOR

În cele ce urmează vă vom da câteva idei despre cum se poate întocmi un chestionar simplu. Evident, nu vă spunem să copiați, pur și simplu, aceste întrebări și să le folosiți ca atare: s-ar putea ca unele dintre ele să nu corespundă nevoilor voastre, iar majoritatea vor trebui modificate. Totuși, chestionarul poate fi adaptat pentru a fi folosit fie în cazul clienților interni, fie în cazul celor externi sau poate destinat unor categorii specifice de clienți.

SONDAJ PENTRU APRECIEREA CLIENȚILOR

Apreciem activitatea pe care o desfășurați și dorim să continuăm să vă oferim produse/servicii de înaltă calitate care să răspundă (sau chiar mai mult decât să răspundă) cerințelor voastre. Am dori să facem acest lucru la timp. Vă rugăm să răspundeți la întrebările următoare pentru a ne sprijini în eforturile noastre de a ne menține standardele de calitate la un nivel înalt.

Scara de gradare:
1=gradul cel mai scăzut; 5=gradul cel mai ridicat

	Importanța Pentru tine	*Nota pe care o dai performanțelor tale*
1. Reacție la nevoile tale	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
2. Livrarea produsului/ serviciului nostru	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
3. Dorința de schimbare pentru a răspunde cerințelor voastre	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
4. Interacțiune directă	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
5. Interacține telefonică	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
6. Calitatea serviciilor următoare	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

Numiți două lucruri care ar putea îmbunătăți într-o măsură apreciabilă calitatea serviciilor în ceea ce vă privește

1. _____
2. _____

Elemente suplimentare care ar putea fi introduse în acest chestionar pot include (în special dacă realizezi un produs și nu un serviciu): cât este de adecvat produsul respectiv, designul, ambalajul, utilizările de asamblare/utilizare și așa mai departe. Nu uitați că este foarte util să vorbiți cu câțiva clienți înainte de a da forma finală chestionarului pentru a obține idei pentru temele și aspectele cele mai potrivite. De asemenea, orice chestionar trebuie să fie supus unui test pilot înainte de a merge la populația vizată: numai așa vă puteți proteja de niște erori de necorectat în conceperea întrebărilor, formularelor, gramaticii, punctuației și chiar ortografiei.

ANEXA B

LISTA DE VERIFICARE PENTRU SERVICIILE DESTINATE CLIENȚILOR

Instrucțiunile destinate clienților

1. Produsul/utilizarea serviciului/ instrucțiunile de asamblare sunt date într-un mod clar și precis ? DA NU
2. Se verifică în mod regulat dacă clienții înțeleg aceste instrucțiuni ? DA NU
3. Clienții actuali/potențiali cunosc gradul de extindere a serviciilor oferite după vânzare ? DA NU
4. Activitățile de relații publice și informare în masă informează clienții despre aceste produse/servicii ? DA NU
5. Publicul larg cunoaște organizația și produsele/serviciile sale ? DA NU
6. Publicul consideră că organizației îi pasă ? DA NU

Dacă se poate răspunde Da la fiecare întrebare este OK. Dacă nu, fă ceva.

7. Criteriile de selctare și de selecție subliniază în mod clar necesitatea ca *întreg* personalul să aibă o atitudine serviabilă, pro-client ? DA NU
8. Procedurile de selecție includ în formularele de înscriere și întrebări privind orientarea către client ? DA NU
9. În timpul interviurilor de selecție, candidații sunt întrebați despre experiența pe care o au în domeniul deservirii clienților și se ține cont de acest lucru ? DA NU

10. Există un program de inițiere pentru noii angajați ? DA NU
11. Programul de inițiere include un accent deosebit pus pe grija față de clienți (în opoziție cu aspectele tehnice) DA NU
12. Există o pregătire specială a personalului în tehnici de convorbiri telefonice ? DA NU
13. Personalul este instruit pentru întâlnirile față în față cu clienții și/sau publicul ? DA NU
14. Nevoile clienților au prioritate în fața activităților interne ale organizației ? DA NU
15. Conducerea acționează atunci când se constată o iritare a anagajaților față de clienți ? DA NU
16. Există o instruire specială în implicațiile pe care le poate avea comportamentul salariaților asupra imaginii publice ? DA NU
17. Angajaților din prima linie de deservire le plac clienții pe care îi au ? DA NU
18. Angajații cunosc nivelurile de așteptare ale clienților ? DA NU
19. Există stimulente specifice pentru motivarea personalului din prima linie de deservire ? DA NU
20. Au ei satisfacția muncii ? DA NU

Dacă se poate răspunde Da la fiecare întrebare, este OK. Dacă nu, fă ceva.

Instrumentarea plângerilor clienților

21. Există o politică referitoare la plângerile clienților ? DA NU
22. Există o procedură standard de răspuns la plângeri ? DA NU
23. Se folosesc documente tip pentru plângeri în cazul plângerilor telefonice ? DA NU

24. Se înregistrează plângerile ? DA NU
25. Plângerile sunt analizate în mod regulat în scopul stabilirii acțiunii conducerii ? DA NU
26. Au fost rezolvate problemele din categoria plângerilor care sunt mai vechi de 6 luni ? DA NU
27. Angajații sunt receptivi la problemele din categoria plângerilor ? DA NU
28. Angajații au fost instruiți cum să se poarte cu clienții furioși ? DA NU
29. Conducerea acționează atunci când se constată iritarea angajaților față de clienți ? DA NU

Dacă se poate răspunde Da la fiecare întrebare, este OK. Dacă nu, fă ceva.

Opiniile clienților

30. Există un sistem regulat de obținere sistematică a opiniilor clienților ? DA NU
31. Această metodă folosește tehnicile corecte de alegere a eșantioanelor ? DA NU
32. Dacă se folosește un chestionar, acesta dă clienților posibilitatea să-și exprime opinia în legătură cu toate aspectele produsului/serviciului ? DA NU
33. Chestionarul include și explicații ale directorului executiv (sau echivalentul acestuia) ? DA NU
34. Chestionarul trebuie să fie returnat unui director executiv nominalizat ? DA NU
35. Se oferă stimulente pentru a încuraja clienții să-și exprime opiniile ? (de ex. premii pentru completarea unui formular ?) DA NU
36. Se solicită opinii favorabile, de exemplu, în cazurile în care s-a constatat că clienții sunt „încântați" ? DA NU

37. Când opiniile clienților sunt obținute în mod sistematic, rezultatele sunt publicate în cadrul organizației ? DA NU
38. Rezultatele sunt publicate și în afară, de exemplu, în beneficiul clienților ? DA NU
39. Se fac eforturi susținute pentru obținerea opiniilor clienților ? DA NU

Dacă se poate răspunde Da la fiecare întrebare, este OK. Dacă nu, fă ceva.

Clienții interni

40. Tu (și ceilalți colegi sau angajați ai tăi) recunoști de bunăvoie că ai clienți în interiorul organizației ? DA NU
41. Știi care sunt aceștia ? DA NU
42. Încerci, în mod regulat, să îmbunătățești deservirea acestor clienți, indiferent dacă ei au cerut-o sau nu ? DA NU
43. Încerci să testezi piața pentru noile servicii pentru clienții pe care îi ai, din nou, indiferent dacă ei au cerut-o sau nu ? DA NU
44. Realizezi ședințe de brainstorming în colaborare cu clienții tăi interni pentru a găsi soluții de îmbunătățire sau /și servicii noi pentru ei ? DA NU
45. Încerci să-ți extinzi serviciile și la noii clienți interni ? DA NU
46. Există posibilități să-ți oferi serviciile și clienților externi ? DA NU
47. Îți faci cunoscute în mod corespunzător activitățile orientate către clienți astfel încât și alte departamente interne să-ți urmeze exemplul ? DA NU

Dacă se poate răspunde Da la fiecare întrebare, este OK. Dacă nu, fă ceva.